

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

Organisaatiot ja johtaminen



JOHTAMISKULTTUURI SUOMALAISYHTIÖN TYTÄRYRITYKSISSÄ LATVIASSA, VIROSSA JA VENÄJÄLLÄ

Helsingin
Kauppa-Korkeakoulun
Kirjasto

6825

Organisaatiot ja johtaminen,
pro gradu-tutkielma
Suvi Oksanen
kevätlukukausi 1997

Johtaminen laitoksen
laitosneuvoston kokouksessa 28 / 1 1997 hyväksytty
arvosanalla magna cum laude approbatur
Sinikka Vauhala ja Tuomo Pelttonen

JOHTAMISKULTTUURI SUOMALAISYHTIÖN TYTÄRYRITYKSISSÄ LATVIASSA, VIROSSA JA VENÄJÄLLÄ

Tutkielman tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää vaikuttaako neuvostoperimä yhä organisaatio- ja johtamiskäyttäytymiseen Latviassa, Virossa ja Venäjällä. Työssä tutkitaan, miten neuvostoperimä näkyy Neste Markkinointi Oy:n tytäryrityksissä ko. maissa ja miten se vaikuttaa organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Lisäksi pyritään selvittämään, millaisena paikallinen henkilöstö kokee organisaatioihin muodostuneen johtamiskulttuurin.

Tutkielman lähdeaineisto

Kirjallisuuskatsaus on muodostettu kulttuuria ja johtamista käsittelevien kirjojen ja artikkelien pohjalta. Kirjallisuusosassa tarkastellaan kulttuurin käsitteitä ja kulttuurien eroavaisuuksia. Lisäksi luodaan määritelmä johtamiskulttuurille ja tarkastellaan suomalaista, virolaista ja venäläistä johtamistapaa sekä niiden eroja. Case-tutkimus pohjautuu haastatteluihin ja kyselytutkimukseen. Haastatellut kuuluvat yrityksen ylimpään tai keskijohtoon, ja heistä puolet oli kohdeorganisaatioissa työskenteleviä suomalaisia. Kyselytutkimus kohdistettiin paikallisille työntekijöille, sekä johdolle että alaisille.

Tutkielman tulokset

Neuvostoperimä on vuosikymmenten kuluessa muokannut ihmisten käyttäytymistä hyvin samankaltaiseksi ja vaikuttanut erittäin voimakkaasti organisaatiokäyttäytymiseen. Kohdeorganisaatioiden johtamiskulttuurit ovat hyvin samanlaisia, ja tämä viittaa siihen, että neuvostoperimä vaikuttaa organisaatioihin ja niiden johtamiseen jopa kansallista kulttuuria enemmän. Neuvostoperimä näkyy organisaatioissa mm. vastuunoton välttelynä, oma-aloitteettomuutena ja auktoriteetin sekä statuksen tavoitteluna. Suomalaisjohtajien onkin täytynyt muuttaa käyttäytymistään vastaamaan sitä, mitä kohdemaissa johtajilta odotetaan.

Avainsanat

Kulttuuri, johtamiskulttuuri, neuvostoperimä, Latvia, Viro, Venäjä

SISÄLLYSLUETTELO

	Sivu
1 JOHDANTO	1
1.1 Kulttuuri- ja johtajuustutkimuksen kasvava tarve	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet	2
1.3 Raportin rakenne	3
2 KULTTUURI JA JOHTAMINEN	4
2.1 Mitä kulttuuri on?	4
2.1.1 Miten kulttuuri muodostuu?	7
2.1.2 Miten kulttuurit eroavat?	9
2.2 Organisaatiokulttuuri	13
2.2.1 Organisaatiokulttuurin osatekijät	15
2.3 Johtamiskulttuuri	17
2.3.1 Johtamisfunktiot	18
2.3.2 Kansainvälisyyden asettamat haasteet johtajalle	19
2.3.3 Hofsteden vertaileva kulttuuritutkimus	25
2.3.4 Johtamiskulttuurin määrittely	28
2.3.5 Kansallisen, organisaatio- ja johtamiskulttuurin yhteys	30
2.4 Suomalaisesta, venäläisestä ja virolaisesta johtamistavasta	33
2.4.1 Suomalaiset organisaatiot ja johtaminen	33
2.4.2 Venäläiset organisaatiot ja johtaminen	36
2.4.3 Virolaiset organisaatiot ja johtaminen	40
2.4.4 Suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia Venäjällä ja Virossa	43
2.4.5 Johtamistapojen keskeiset erot	46
2.5 Yhteenveto	47
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	49
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa	49
3.2 Esimerkkiyrityksen valinta ja tutkimuksen rajaus	50
3.3 Tietojen kerääminen ja analysointi	51
3.4 Kyselytutkimuksen vastaajajoukon kuvaus	53
3.5 Tutkimusaineiston laadun arviointi	54
3.5.1 Validiteetti	55
3.5.2 Reliabiliteetti	56
3.5.3 Kulttuuritutkimuksen erityisongelmia	57

	Sivu
4 JOHTAMISKULTTUURI NESTEEEN TYTÄRYRITYKSISSÄ	58
4.1 Neste-konserni ja Neste Öljy	58
4.1.1 Neste Markkinointi Oy	59
4.1.2 "Nesteen tapa toimia"	64
4.2 Johtamiskulttuuri Nesteen tytäryrityksessä Latviassa	65
4.2.1 Toimintaympäristön vaikutus johtamiseen	65
4.2.2 Organisointi	67
4.2.3 Toiminnan tehokkuus	68
4.2.4 Tiedon kulku ja kommunikointi	71
4.2.5 Henkilöstöhallinto	73
4.2.6 Esimies-alaissuhde	75
4.3 Johtamiskulttuuri Nesteen tytäryrityksessä Virossa	80
4.3.1 Toimintaympäristön vaikutus johtamiseen	80
4.3.2 Organisointi	81
4.3.3 Toiminnan tehokkuus	83
4.3.4 Tiedon kulku ja kommunikointi	85
4.3.5 Henkilöstöhallinto	87
4.3.6 Esimies-alaissuhde	89
4.4 Johtamiskulttuuri Nesteen tytäryrityksessä Venäjällä	93
4.4.1 Toimintaympäristön vaikutus johtamiseen	93
4.4.2 Organisointi	95
4.4.3 Toiminnan tehokkuus	96
4.4.4 Tiedon kulku ja kommunikointi	98
4.4.5 Henkilöstöhallinto	100
4.4.6 Esimies-alaissuhde	102
4.5 Johtamiskulttuurien vertailu	106
5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	113

LÄHDELUETTELO

LIITTEET

KUVIOT

Sivu

Kuvio 1.	Kulttuurin tasot	5
Kuvio 2.	Kulttuurin vaikutus käyttäytymiseen	7
Kuvio 3.	Organisaatiokulttuurin tasot	15
Kuvio 4.	Organisaatiokulttuurin pääelementit	16
Kuvio 5.	Liiketoimintaan vaikuttavat yleismaailmalliset ja kulttuurista riippuvat tekijät	19
Kuvio 6.	Kansallisen kulttuurin, organisaatiokulttuurin ja johtamiskulttuurin suhde	31
Kuvio 7.	Johtamiskulttuuri venäläis-suomalaisissa yhteisyrityksissä	45
Kuvio 8.	Epäselvien työnkuvausten vaikutus tehokkuuteen Latviassa	68
Kuvio 9.	Työn tavoitteiden selkeys Latviassa	68
Kuvio 10.	Esimiehen antama tunnustus Latviassa	77
Kuvio 11.	Epäselvien ohjeiden ja määräysten vaikutus tehokkuuteen Virossa	84
Kuvio 12.	Virolaisten saama apu esikunnalta Suomesta	87
Kuvio 13.	Panostus henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen Virossa	89
Kuvio 14.	Virheiden tekemisen pelon vaikutus uusien asioiden kokeilemiseen Virossa	92
Kuvio 15.	Suomalaisten osoittama arvostus virolaisia kohtaan	92
Kuvio 16.	Työtehtävien jaon selkeys Venäjällä	96
Kuvio 17.	Aikataulujen noudattaminen Venäjällä	97
Kuvio 18.	Panostus henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen Venäjällä	101
Kuvio 19.	Organisaation muutosvastaisuus Venäjällä	104

TAULUKOT

Taulukko 1.	Johtajien ja alaisten osuus kyselyyn vastanneista	53
Taulukko 2.	Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma	54
Taulukko 3.	Kyselyyn vastanneet jaoteltuina työsuhteen keston mukaan	54
Taulukko 4.	Aikataulujen noudattaminen Latviassa	69
Taulukko 5.	Toiminnan byrokraattisuus Latviassa	70
Taulukko 6.	Kommunikoinnin ongelmat latvialaisten ja suomalaisten välillä	71
Taulukko 7.	Ristiriidoista keskusteleminen Latviassa	72
Taulukko 8.	Panostus henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen Latviassa	75
Taulukko 9.	Esimiehen suhtautuminen mielipide-eroihin Latviassa	76
Taulukko 10.	Alaisten vapaus suunnitella omaa työtään Latviassa	76
Taulukko 11.	Itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon kannustaminen Latviassa	78
Taulukko 12.	Suomalaisten suhtautuminen latvialaisiin	78
Taulukko 13.	Suomalaisten osoittama arvostus latvialaisia kohtaan	79
Taulukko 14.	Vastuunotto Virossa	82
Taulukko 15.	Epäselvien työnkuvausten vaikutus tehokkuuteen Virossa	83
Taulukko 16.	Kommunikoinnin ongelmat virolaisten ja suomalaisten välillä	85

	Sivu
Taulukko 17. Ristiriidoista keskusteleminen Virossa	86
Taulukko 18. Tyytyväisyys työn sisältöön Virossa	88
Taulukko 19. Esimiesten lähestyttävyys Virossa	90
Taulukko 20. Esimiesten osoittama arvostus alaistensa mielipiteitä kohtaan Virossa	90
Taulukko 21. Itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon kannustaminen Virossa	91
Taulukko 22. Epäselvien työnkuvausten vaikutus tehokkuuteen Venäjällä	95
Taulukko 23. Alaisten osoittama itsenäisyys työtehtävien hoidossa Venäjällä	97
Taulukko 24. Kommunikoinnin ongelmat venäläisten ja suomalaisten välillä	99
Taulukko 25. Suomalaisten suhtautuminen venäläisiin	99
Taulukko 26. Tyytyväisyys työn sisältöön Venäjällä	101
Taulukko 27. Esimiehen osoittama arvostus alaisten mielipiteitä kohtaan Venäjällä	103
Taulukko 28. Virheiden tekemisen pelon vaikutus uusien asioiden kokeilemiseen Venäjällä.	104

1 JOHDANTO

Kansainvälisen kulttuuri- ja johtajuustutkimuksen tarve on kasvanut voimakkaasti, kun yritykset etsivät uusia markkinoita kotimaan ulkopuolelta. Ulkomaille toimintaansa laajentavien yritysten, ja varsinkin yritysten ekspatriaattien, on tärkeää etukäteen ottaa selvää kohdemaan kulttuurista ja tavoista, sillä niiden tunteminen mahdollistaa tehokkaan yhteistyön syntymisen ekspatriaattien ja paikallisten välillä.

1.1 Kulttuuri- ja johtajuustutkimuksen kasvava tarve

Vertaileva kulttuuritutkimus tutkii ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa eri kulttuureissa. Sen tavoitteena on kuvata eri kulttuureille ominaista organisaatiokäyttäytymistä sekä kulttuurien välisiä eroja. Tärkeä alue on myös eri kulttuureista tulevien, samassa organisaatiossa toimivien ihmisten vuorovaikutuksen tutkiminen. Kulttuuria ja johtajuutta eri maissa vertailevia tutkimuksia on tehty lähinnä amerikkalaisten johtajien toiminnasta ja kokemuksista muissa maissa ja kulttuureissa, lähinnä Japanissa ja muussa Kauko-Idässä. Poikkeuksena voidaan kuitenkin mainita Geert Hofsteden laaja, yli 50 maata käsittävä, työarvoihin liittyvä tutkimus 1980-luvulla.

Neuvostoliiton hajoamisen ja Baltian maiden itsenäistymisen jälkeen maat ovat olleet laajan kansainvälisen kiinnostuksen kohteena. Venäjän muodostaminen ja Baltian maiden itsenäistyminen on merkinnyt uuden avautuvan markkina- ja liiketoiminta-alueen syntymistä maantieteellisesti hyvin lähelle Suomea. Maantieteellisestä läheisyydestä huolimatta ovat ihmisten arvot, uskomukset ja käyttäytymistavat hyvinkin erilaisia omistamme. Venäjällä tapahtuneiden valtavien muutosten takia voidaan osittain kyseenalaistaa niiden johtamiskäyttäytymistutkimusten tuloksia, jotka on suoritettu ennen Neuvostoliiton hajoamista. Tästä syystä keskustelu johtamisesta Venäjällä on kiihtynyt viime vuosina. Länsimaiset yritykset tarvitsevat lisää tietoa venäläisestä johtamiskäyttäytymisestä, sillä kuten esimerkiksi Shekshnia (1994) on havainnut, yksi suurimmista ongelmista, joita ulkomainen yritys kohtaa Venäjällä, on

länsimaisten johtajien ja venäläisten alaisten välinen vuorovaikutussuhde. Monet länsimaiset yritykset ovat lähteneet Venäjältä, koska eivät ole kyenneet ymmärtämään ja tulemaan toimeen venäläisten kanssa (Veiga et al. 1995). Kansainvälisellä tasolla ei riitä, että johtajat kykenevät kommunikoimaan, motivoimaan ja johtamaan yhden kulttuurin piirissä, vaan tarvitaan herkkyyttä toisten kulttuurien ymmärtämiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on selvittää vaikuttaako neuvostoperimä yhä organisaatio- ja johtamiskäyttäytymiseen Venäjällä, Virossa ja Latviassa. Työssä tutkitaan, miten neuvostoperimä näkyy Neste Markkinointi Oy:n tytäryrityksissä ko. maissa ja miten se vaikuttaa organisaatioiden johtamiskulttuuriin. Lisäksi selvitetään eroavatko tytäryritysten johtamiskulttuurit Venäjällä, Virossa ja Latviassa. Tutkimukseen valittiin Venäjän lisäksi kaksi Baltian maata, sillä oletuksena on, että näiden kulttuureissa ja johtamiskäyttäytymisessä on eroja.

Tutkielmassa esitetään vastaus mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen johtamiskulttuuri Neste Markkinointi Oy:n tytäryrityksiin on muodostunut ja miten neuvostoperimä näkyy organisaatioissa?
- Millaisia kokemuksia suomalaisjohtajilla on työskentelystä vieraassa kulttuurissa ja eri kulttuurista tulevien alaisten johtamisessa?
- Millaisena paikallinen henkilöstö kokee organisaatioihin muodostuneen johtamiskulttuurin?

1.3 Raportin rakenne

Rakenteellisesti työ koostuu kahdesta osasta:

- Kirjallisuustutkimus kulttuurista ja sen vaikutuksesta johtamiskäyttäytymiseen ja
- Case-tutkimus Neste Markkinointi Oy:n tytäryritysten johtamiskulttuurista.

Työn ensimmäinen osa muodostaa tutkimuksen teoreettisen taustan. Siinä luodaan kirjallisuustutkimuksella viitekehys kansainvälisen yhtiön johtamiskulttuurin tutkimiseksi. Aluksi selvitetään yleisesti kulttuurin käsitteitä ja kerrotaan, miten kulttuurit eroavat. Lopuksi luodaan määritelmä johtamiskulttuurille sekä tarkastellaan, millaisia eroja löytyy suomalaisessa, venäläisessä ja virolaisessa johtamisessa.

Työn toisessa osassa tehdään empiirisiä havaintoja johtamiskäyttäytymisestä case-tutkimuksen avulla. Haastattelujen ja kyselytutkimuksen kautta on selvitetty työntekijöiden kokemuksia ja havaintoja organisaatiostaan ja esimieskäyttäytymisestä. Yrityksissä vallitsevaa johtamiskulttuuria kuvaillaan ja pyritään tunnistamaan neuvostoperimän vaikutus organisaatio- ja johtamiskäyttäytymiseen.

2 KULTTUURI JA JOHTAMINEN

Kulttuuria esiintyy yhteiskunnan monilla eri tasoilla. Korkeimmalla on kansallinen kulttuuri, kuten suomalainen tai venäläinen kulttuuri. Organisaatiokulttuuriksi kutsutaan niitä arvoja ja asenteita, jotka ovat yhteisiä tietyn yrityksen jäsenille. Yrityksen sisällä voidaan havaita alakulttuureja, jotka ovat syntyneet tietyn ryhmän jäsenten ollessa jatkuvassa kanssakäymisessä toistensa kanssa, kuten johtamiskulttuuri tai vaikkapa markkinointiosaston kulttuuri. Tässä kappaleessa tarkastellaan kansallista kulttuuria, yrityskulttuuria, johtamista sekä luodaan määritelmä johtamiskulttuurille. Lopuksi tarkastellaan suomalaista, virolaista ja venäläistä johtamistapaa sekä niiden eroja.

2.1 Mitä kulttuuri on?

Sana "kulttuuri" tulee eteemme joka päivä - kirjoissa, lehdissä, uutisissa. On kuitenkin vaikeaa tarkasti määritellä, mitä tällä sanalla tarkoitetaan. Tämä näkyy jo siinä, että, lähes jokainen kulttuuritutkija on tehnyt omat määritelmänsä, ja kulttuurista ovat kiinnostuneet monet eri tieteenalat - antropologit, sosiologit, psykologit ja monet muut. On jopa sanottu, että tapa, jolla kulttuuria määritellään, on kulttuurisidonnainen (Forss 1987, 13).

Terpstran ja Davidin (1985, 5) mukaan kulttuuri on opittu ja jaettu keskenään vuorovaikutuksessa oleva symbolien kokonaisuus. Näiden symbolien merkitys antaa yhteiskunnan jäsenille käyttäytymissääntöjä, joiden pohjalta havaitaan ja luokitellaan ympäröivää todellisuutta sekä ratkaistaan yhteiskunnassa esiintyviä ongelmia.

Hofsteden (1991, 4) mukaan kulttuuri on "ohjelmoitu" ihmisten mieleen vaikuttaen siihen, miten ihmiset käyttäytyvät ja millainen on heidän maailmankatsomuksensa. Kulttuuri sisältää tietyille ihmisryhmälle ominaiset ajatusmallit sekä käyttäytymistavat ja kuvaa siis ryhmän identiteettiä samoin kuin persoonallisuus

kuvaa yksilön identiteettiä. Mielen ohjelmointi koostuu kolmesta tasosta, joiden rajat ovat hyvin häilyvät.

Kuvio 1. Kulttuurin tasot. (Hofstede 1991, 4)



- *ihmisluonne eli universaalitaso*, joka on kaikille yhteinen, geneettisesti peritty. Se pitää sisällään muun muassa ihmisen kyvyn tuntea pelkoa, rakkautta, iloa, tarpeen assosoida muiden kanssa sekä tarpeen kehittää itseään. Nämä ovat kaikille ihmisille yhteisiä.

- *kulttuuri eli kollektiivinen taso*, joka on yhteinen tietyn ryhmän jäsenille. Kyky tuntea on yhteinen kaikille ihmisille, mutta se, kuinka ihminen tunteensa ilmaisee, riippuu kulttuurista. Kulttuuri on opittua, ja sosiaaliset voimat vahvistavat sitä jatkuvasti.

- *persoonallisuus eli yksilöllinen taso*, joka on ainutlaatuinen jokaisella ihmisellä. Se on osaksi peritty, osaksi muotoutunut ympäristön vaikutuksesta. (Hofstede 1991, 5-6)

Lyhyesti sanottuna kulttuuri on ihmisten tapa elää. Se koostuu arvoista ja asenteista, jotka omaksumme usein huomaamattamme ympäristöstä, vanhemmiltamme, koulusta, ystäviltä. Kulttuuri on sukupolvelta toiselle opittu yhteinen tapa elää, ajatella ja käyttäytyä (Ronen 1986,17). Monista eri määritelmistä riippumatta ovat tutkijat yhtä mieltä tietyistä kulttuurin elementeistä:

- Tietyn ryhmän uudet jäsenet voivat oppia ryhmän kulttuurin, se ei siis ole perittyä.

- Kulttuuri on (melkein) kaikille ryhmän jäsenille yhteinen - se määrittelee eri ryhmien rajat.
- Kulttuuri koostuu monista toisistaan riippuvista elementeistä - jos yksi elementti muuttuu, muuttuvat myös siitä riippuvat elementit.
- Kulttuuri muuttuu ajan kuluessa, vaikka muutos onkin hidasta. (Hall & Hall 1990, 16)

Kulttuuri kertoo meille, mitä pidetään oikeana tai vääränä, kauniina tai rumana, järkevänä tai tyhmänä jne. Sen perusteella meidän on mahdollista ennakoida muiden ihmisten käytöstä. Ihmisten käyttäytyminen riippuu suuresti kulttuurista, vaikka ihmiset eivät yleensä tiedosta tätä. Kulttuuri tarjoaa meille myös kuuluvuuden tunteen - pidämme itseämme tietyn ryhmän/tiettyjen ryhmien jäsenenä. (Dressler & Carns 1969; ref. Phatak 1983, 21) Kulttuurin omaksuminen käy niin huomaamatta, että ihmisillä on tapana pitää omia arvojaan ja tapojaan ainoina oikeina, ja tämä saattaa johtaa väärinkäsityksiin ja erimielisyyksiin eri kulttuureista tulevien ihmisten kesken.

Kulttuuri on aina sidoksissa tiettyyn ympäristöön, joka voi olla esimerkiksi maa, paikkakunta tai yritys. Näissä ympäristöissä voi esiintyä vielä lukuisia alakulttuureja iän, sukupuolen, rodun, sosiaalisen luokan tai jonkin muun tekijän mukaan, ja nämä alakulttuurit saattavat myös poiketa toisistaan huomattavasti. Kulttuurierot eivät siis välttämättä rajoitu pelkästään valtioiden välisiksi, vaan historiallisista syistä johtuen yksittäisen maan sisällä saattaa olla hyvinkin erilaisia kulttuurialueita. (Harris & Moran 1987, 200-201) Ne eri kulttuurit, joihin yksilö kuuluu, voivat olla osittain ristiriidassa keskenään, jolloin yksilön reagointi uuteen tilanteeseen saattaa olla erilainen kuin odotettua. (Hofstede 1991, 11)

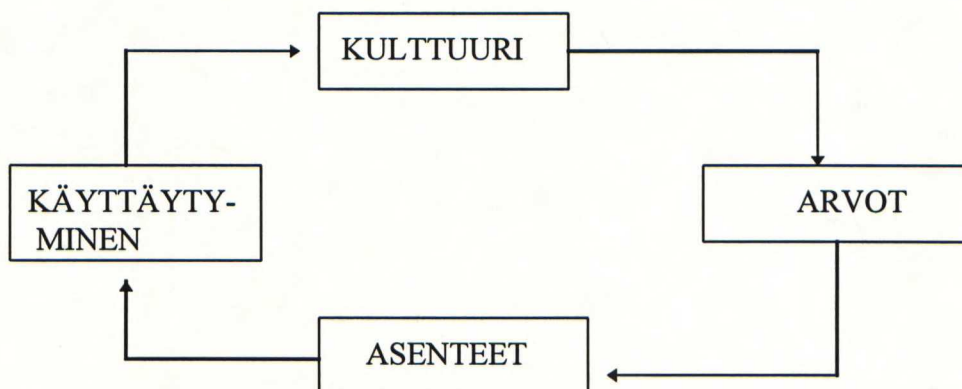
Tässä tutkimuksessa kulttuurilla tarkoitetaan Hofsteden (1991, 4) määritelmän mukaisesti tietylle ihmisryhmälle ominaisia **ajatusmalleja ja käyttäytymistapoja**.

2.1.1 Miten kulttuuri muodostuu?

Kansallisuudella on merkitystä poliittisesti, sosiologisesti ja psykologisesti. Ensinnäkin kansat ovat poliittisia yksiköitä, joilla on oma historiansa, omat hallintomuotonsa sekä laki- ja koulutusmenetelmänsä. Sosiologisesti kansallisuudella on symbolinen arvo kansalaisille - se osoittaa kuka kukin on. Kansallisuus on tärkeää myös psykologisesti, sillä ajattelutapa on osaksi riippuvainen kansallisen kulttuurin tekijöistä. Ajattelutapaan vaikuttavat lapsuuden kokemukset perheessä, myöhemmät kokemukset koulussa sekä elämässä yleensä. (Hofstede 1983, 75) Ymmärtääksemme, miten toiset kulttuurit eroavat omastamme tai mitä samanlaisia piirteitä niissä on, on meidän pyrittävä ensin ymmärtämään omaa kulttuuriamme. Tämä on hyvin vaikeaa, sillä ihmiset eivät yleensä ole tietoisia siitä, miten kulttuuri vaikuttaa heidän arvoihinsa ja käyttäytymiseensä.

Yhteiskunnan kulttuuri kuvastaa sen jäsenten arvojen, asenteiden ja käyttäytymisen vuorovaikutussuhdetta. Kuvio 2 osoittaa, miten ihmiset ilmaisevat kulttuuria ja sen ominaisuuksia arvoilla, joita heillä on elämästä ja ympäröivästä maailmasta. Arvot puolestaan vaikuttavat asenteisiin, jotka auttavat ihmisiä valitsemaan tilanteeseen parhaiten sopivan ja tehokkaimman käyttäytymismuodon. Yksilöiden ja ryhmien jatkuvasti muuttuvat käyttäytymismallit vaikuttavat yhteiskunnan kulttuuriin ja sykli jatkuu.

Kuvio 2. Kulttuurin vaikutus käyttäytymiseen. (Adler 1991, 16)



Arvot ovat ihmisten mielessä oleva käsitys oikeasta ja väärästä, jotka ilmenevät arvostuksina, valintaperusteina ja preferensseinä (Junnola & Juuti 1993, 25). Arvot siis ilmaisevat toivotun käyttäytymistavan. Ne toimivat usein ohjenuorana ja auttavat käsittelemään uusia, vaikeita tilanteita. Arvot voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Sen lisäksi, että arvot vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen, ne myös auttavat meitä ymmärtämään sekä omaa että toisia kulttuureita (Harris & Moran 1991, 265).

Samasta kulttuurista tulevien johtajien arvot ovat useimmiten samanlaisia. Arvot vaikuttavat johtajien suhteisiin muihin ihmisiin sekä omiin saavutuksiinsa johtamistehtävissä (Harris & Moran 1991, 265). Esimerkiksi amerikkalaiset johtajat arvostavat hyviä yksilöllisiä suorituksia, mikä näkyy muun muassa uusien työntekijöiden valintakriteereissä. Ulkomailla asuvien johtajien suurimmat ongelmat johtuvat yleensä konflikteista, jotka syntyvät, kun ihmisten arvomaailmat eroavat toisistaan. Ongelmia syntyy varmasti, jos johtaja tarkkailee ja mittaa vierasta kulttuuria oman kulttuurinsa näkökulmasta - vieras kulttuuri on joko takapajuinen tai kehittynyt sen mukaan, missä määrin se muistuttaa johtajan omaa kulttuuria. Tätä kutsutaan etnosentriseksi lähestymistavaksi (Phatak 1983,22).

Pinnan alla olevat, joskus tiedostamattomatkin arvot ilmenevät **asenteina**, jotka säätelevät ihmisten käyttäytymistä. Asenne kohdistuu aina johonkin objektiin. (Adler 1991, 17)

Käyttäytymisellä tarkoitetaan mitä tahansa ihmisen toimintaa. Suomalaiset esimerkiksi pitävät kohteliaana tietyn fyysisen etäisyyden pitämistä keskustelukumppaniinsa, kun taas venäläiset pyrkivät olemaan tätä lähellä ja saattavat välillä tuttavallisesti taputella tätä olkapäälle. Nämäkin erot käyttäytymisessä juontavat juurensa maitten erilaisesta kulttuurista.

2.1.2 Miten kulttuurit eroavat?

Eräs tapa käsitellä kulttuurien eroavaisuuksia ja samankaltaisuuksia on tutkia ongelmia, joita yhteiskunnat kohtaavat, ja miten ne niitä ratkovat. Antropologit Kluckhohn ja Strodtbeck (1961; ref. Punnett & Ricks 1992, 161-163) ovat identifioineet viisi tällaista ongelmaa, joita jokainen yhteiskunta kohtaa. Heidän mukaansa yhteiskunnat tunnistavat kaikki mahdolliset tavat ratkaista nämä ongelmat, mutta pitävät toisia keinoja parempina kuin toisia. Näin syntyy yhteiskunnassa dominoivat arvot, jotka vaikuttavat myös yhteiskunnassa vallitsevaan johtamisfilosofiaan. Viisi perusongelmaa ovat seuraavat:

1. Ihmisen ja luonnon välinen suhde - edustaako se ihmisen herruutta luontoon, harmoniaa vai alistumista?
2. Aikakäsitys - painotetaanko menneisyyttä, nykyhetkeä vai tulevaisuutta?
3. Uskomukset ihmisen perusluonteesta - nähdäänkö ihminen pohjimmiltaan hyvänä, pahana vai molempina ja voidaanko ihmistä muuttaa?
4. Suhtautuminen toimintaan - ovatko ihmiset passiivisia, kontrolloivia vai aktiivisia?
5. Ihmisten välinen suhde - suuntaudutaanko yksilöllisyyteen vai ryhmään ja korostetaanko hierarkisia suhteita?

Eri yhteiskunnat ja kulttuurit eroavat toisistaan siinä, miten ne pyrkivät näitä ongelmia ratkomaan. Vastaamalla näihin kysymyksiin saadaan selville kulttuurin ideaaliset arvot, jotka muovaavat tietyn yhteiskunnan jäsenten ajattelua, tunteita ja käyttäytymistä. Kuten yleensäkin puhuttaessa kulttuurista ja sen tavoista, nämä tavat kuvastavat yhteiskuntaa yleensä, yhteiskunnan stereotyyppiä, ei siis yksittäistä ihmistä.

1. Suhde luontoon

Yhteiskunnat eroavat siinä, miten ne suhtautuvat ympäristöönsä - alistuvatko ne ympäristön vaatimuksiin, ovatko harmoniassa sen kanssa vai haluavatko ne hallita ympäristöään. Länsimaiset yhteiskunnat pyrkivät yleensä hallitsemaan ympäristöään ja muuttamaan sen vastaamaan haluamaansa, kun taas itämaissa, mm. Kiinassa, ihmiset elävät ympäristönsä kanssa harmoniassa ja uskovat, että ihmisen täytyy muuttua sopeutuakseen ympäristöönsä.

Myös organisaatiot eri yhteiskunnissa eroavat siinä, miten ne näkevät ympäristönsä - vakaana ja ennustettavana tai turbulenttina ja mahdottomana ennakoida sekä siinä, missä määrin organisaatiot uskovat pystyvänsä ympäristöään kontrolloimaan. Aasiassa uskotaan organisaation menestyksen johtuvan suuremmassa määrin harmonisista suhteista yhteiskuntaan ja onnesta kuin hyvästä johtamisesta, jolloin suuri osa ylimmän johdon ajasta kuluu sosiaalisten suhteiden rakentamiseen ja erilaisiin seremonioihin. Lännessä yritykset uskovat voivansa itse vaikuttaa tulevaan, ja johtaminen on huomattavasti aggressiivisempaa kuin idässä.

2. Aikakäsitys

Kulttuurit eroavat siinä painottavatko ne menneisyyttä, nykyhetkeä vai tulevaisuutta. Menneisyyttä painottavat yhteiskunnat käyttävät ongelmiinsa aiemmin kokeiltuja ratkaisumalleja. Ajatusmallina on "tehdään niin kuin on ennenkin tehty". Yhteiskunnissa, joissa nykyhetki on tärkeä, mietitään ongelmien ja niiden ratkaisumallien välittömiä vaikutuksia, toisin kuin tulevaisuuteen suuntautuneet yhteiskunnat, jotka pyrkivät ratkaisuihin, jotka tuottavat tulevaisuudessa mahdollisimman paljon hyötyä.

Lännessä työntekijät myyvät aikaansa yritykselle palkkaa vastaan eivätkä ole uskollisuudenvelassa yritykselle. Myös valintakäytännöt painottuvat lyhyelle tähtäimelle eli jos johtaja ei pärjää hänet erotetaan tai ainakin evätään ylennys. Japanissa taas käytäntönä on palkata ihminen koko hänen eliniäkseen ja työntekijän

oletetaan olevan lojaali yritykselle. Japanilaiset yritykset panostavat henkilökuntansa koulutukseen ja odottavat työntekijän pysyvän yrityksessä 30-40 vuotta.

Lisäksi Edward ja Mildred Hall (1990, 15) jakavat kulttuurit mono- ja polykronisiin. Muun muassa Skandinavia, Saksa ja Amerikka kuuluvat monokronisiin kulttuureihin, joissa ihmiset keskittyvät vain yhteen asiaan kerrallaan. Tällaiset ihmiset ovat hyvin sitoutuneita työhönsä ja noudattavat aikatauluja tunnontarkasti. Polykroniset ihmiset tekevät yleensä monia asioita samanaikaisesti pitäen aikatauluja viitteellisinä. He ovat hyvin sitoutuneita ihmisiin, varsinkin sukulaisiin, ystäviin ja läheisiin liikekumppaneihin, ja pyrkivät rakentamaan elinikäisiä ihmissuhteita. He muuttavat suunnitelmiaan usein ja helposti. Monet polykronisista piirteistä, kuten ihmissuhteiden painottaminen, sopivat kuvaamaan venäläisiä.

3. Uskomukset ihmisen perusluonteesta

Yhteiskunnat, joissa ihmisen uskotaan olevan pohjimmiltaan paha, pyrkivät kontrolloimaan ihmisiä rankaisemalla epäsoveliaasta käyttäytymisestä. Tällaisissa yhteiskunnissa ihmiset eivät luota toisiinsa. Yrityksissä työntekijöitä kontrolloidaan tarkasti. Johtamistyyli on hyvin autoritääriinen, ja esimiehen vallan katsotaan olevan seurausta hänen asemastaan organisaatiossa. Koska työntekijöiden ei uskota voivan muuttua, painottuvat yrityksissä työntekijöiden valintasysteemit. Useissa länsimaissa käsitys ihmisestä on, että hän on sekä hyvä että paha. Banain ja Levickin (1988, 121) mukaan Euroopassa, mukaan lukien Venäjä, käsitys ihmisestä on juuri tällainen sekoitus hyvää ja pahaa. Yrityksissä on tapana palkita hyvistä suorituksista ja rangaista huonoista eli pyritään rohkaisemalla saada ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Koska ihmiset ovat kykeneviä muuttumaan, yritykset painottavat koulutusta. Esimerkiksi Japanissa ihmistä pidetään pohjimmiltaan hyvänä, mikä näkyy siinä, että ihmisiin luotetaan. Japanissa hyvistä suorituksista ei ole tapana palkita erikseen, sillä tällöin työntekijä on vain yltänyt hänelle asetettuihin tavoitteisiin. Yhteiskunnissa, joissa ihmistä pidetään pohjimmiltaan hyvänä, käytetään useimmiten osallistavaa johtamistapaa. Johtamistyyli on

demokraattinen, ja esimiehen valta perustuu luottamukseen, jota hänen johtamansa ryhmä osoittaa johtajaa kohtaan.

4. Suhtautuminen toimintaan

Passiivisissa yhteiskunnissa, jotka painottavat olemista, ihmiset ovat hyvin emotionaalisia ja reagoivat spontaanisti uusiin tilanteisiin tunteidensa mukaan. Jos johtaja ei pidä kollegoistaan tai työstämästään projektista, hän eroaa, sillä hänen mielestään elämästä tulee nauttia. Latinalainen temperamentti voisi olla osuva esimerkki tällaisesta kulttuurista. Kontrolloivissa kulttuureissa ihmiset pyrkivät maltillisuuteen ja kohtuullisuuteen sekä etsivät tasapainoa elämässään ja yhteiskunnassa. Aktiiviset painottavat suorituksia ja vaikeiden ongelmien ratkaisuja sekä haluavat saavuttaa mahdollisimman paljon elämässään.

5. Ihmisten välinen suhde

Individualistisissa yhteiskunnissa uskotaan, että yksilöiden tulee olla riippumattomia ja ottaa vastuu omista teoistaan. Yksilön menestyminen ja hyvinvointi on tärkeämpää kuin ryhmän. Kollektiiviset kulttuurit, kuten Venäjä ja Japani, ovat ryhmäkeskeisiä ja painottavat tiimityöskentelyä. Ihmiset näkevät itsensä tiettyjen ryhmien jäsenenä (mm. perhe, ystävät, työryhmä) ja omaa hyvinvointia tärkeämpää on koko ryhmän hyvinvointi. (Adler 1991, 26-27)

Muun muassa uusien työntekijöiden valintakriteerit sekä päätöksenteko eroavat individualistisissa ja kollektiivisissa maissa. Yksilösuuntautuneissa maissa tärkeimpinä kriteereinä ovat henkilön omaamat tiedot ja taidot, kun taas kollektiivisissa maissa näiden ohella erittäin tärkeitä kriteerejä ovat myös luotettavuus ja yhteistyökyky. Kollektiivisissa maissa on usein tapana palkata ystäviä ja työntekijöiden sukulaisia, sillä näihin voidaan luottaa, ja näin myös parannetaan oman ryhmän hyvinvointia. (Adler 1991, 26-27)

Päätöksenteko kollektiivisissa kulttuureissa tapahtuu ryhmissä, kun individualistisissa kulttuureissa yksilö tekee päätökset. Päätöksenteko kollektiivisissa maissa on usein hitaampaa kuin individualistisissa maissa, sillä päätöksissä pyritään aina konsensukseen. Äänestyksiä, joita käytetään paljon individualististen maiden päätöksenteossa, ei voida hyväksyä, sillä se ei osoita kunnioitusta ryhmän niitä jäseniä kohtaan, jotka ovat eri mieltä. Kollegoiden tuki ja arvostus saattaa olla joskus jopa suurempi motivaattori kuin rahallinen hyöty. (Trompenaars 1993, 58)

2.2 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin käsitteen suosion kasvu liittyy läheisesti japanilaisten tuotteiden esiinmarssiin USA:n ja Länsi-Euroopan markkinoille 1970-luvulla. Amerikkalaiset havaitsivat japanilaisten menestyksen taustalla olevan muutakin kuin vain tekniset tai rakenteelliset tekijät. Amerikkalaiset yritysjohtajat perehtyivät japanilaisiin johtamismenetelmiin ja -oppeihin ja tutkijat syvällisemmin japanilaiseen ajatusmaailmaan. Amerikkalaiset havaitsivat, että toimintatavat, jotka tuovat tehokkuutta ja suorituskykyä japanilaisissa yrityksissä eivät toimi USA:ssa. Syykin oli itsestäänselvä - näiden kahden maan kulttuurit poikkeavat niin paljon toisistaan.

Organisaatiokulttuurin käsitteen varsinaisena läpimurtona voidaan pitää Andrew Pettigrewin artikkelia "On Studying Organizational Culture" vuodelta 1979. Käytännönläheinen organisaatiokulttuuritutkimus yleistyi 1980-luvun alussa, jolloin kulttuuria käsitteleviä kirjoja ja artikkeleita rupesi ilmestymään nopeassa tahdissa. Monessa näistä väitettiin organisaation tehokkuuden ja menestyksen riippuvan suuresti sen kulttuurista. *"Sellaisilla yrityksillä, jotka ovat kehittäneet yksilöllistä identiteettiään muokkaamalla arvoja, luomalla sankareita, määrittelemällä riittejä ja rituaaleja ja tunnustamalla kulttuuriverkoston arvon, on etulyöntiasema"* (Deal & Kennedy 1982, 20).

Organisaatiokulttuurin käsite yhdistetään nykyään usein johtamiseen. Yrityksen johtajat toimivat kulttuurin rakentajina ja välittäjinä, ja kulttuurin tehtävänä on muuttaa johdon luomat strategiat toiminnaksi ja rahalliseksi tulokseksi (Silen 1995, 55). Kulttuuritutkimukset voidaan jakaa kahteen ryhmään sen mukaan, mitä mieltä tutkijat ovat johtamisen suhteesta kulttuuriin. Toisaalta kulttuuri on jotakin, mikä organisaatiolla on (has). Se on väline, jonka avulla toimintaa ja ihmisten käyttäytymistä ohjataan, ja sillä viitataan organisaation ”pehmeisiin” tekijöihin. Toiset tutkijat taas pitävät kulttuurin johtamista mahdottomana. Heidän mielestään organisaatio itsessään on kulttuuri (is), joka syntyy ilman, että siihen voidaan vaikuttaa. Oman tutkimukseni lähtökohtana on, että organisaatiokulttuuri eli työntekijöiden oppimat yhteiset toimintatavat on jotakin, joka organisaatiolla on (has).

Organisaatiokulttuuri liittyy olennaisesti tiettyyn ryhmään ja sen yhteisiin uskomuksiin. Deal ja Kennedy (1982, 6) määrittelevät organisaation kulttuurin tarkoittamaan yhteistä, opittua käyttäytymistapaa, jonka yrityksen työntekijät opettavat sen uusille jäsenille. Schein (1991, 26) korostaa organisaatiokulttuurin muotoutumista ryhmän yhteisten kokemusten pohjalta:

”Kulttuuri on yhteisten perusoletusten malli, jonka jokin ryhmä on keksinyt, löytänyt tai kehittänyt oppiessaan käsittelemään ulkoiseen sopeutumiseen tai sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Tämä malli on toiminut kyllin hyvin, jotta sitä voidaan pitää perusteltuna ja siksi opettaa ryhmän uusille jäsenille ongelmia koskevana tapana havaita, ajatella ja tuntea.”

Yhteisten kokemusten kautta organisaatioissa syntyy yhteisiä uskomuksia, arvoja, normeja ja asenteita. Kulttuuri välittyy kommunikaation ja oppimisen kautta, ja yksilöt kasvavat kulttuurin jäseniksi. Kulttuuri on organisaation koossapitävä merkitysten maailma, yhteinen side organisaation jäsenten välillä. (Aaltio-Marjosola 1989, 4-8)

2.2.1 Organisaatiokulttuurin osatekijät

Organisaatiokulttuuria selittävät teoriat jakavat organisaatiokulttuurin osatekijöihin, tasoihin tai komponentteihin kuvatessaan sen eri ulottuvuuksia. Monet organisaatiokulttuuria elävässä elämässä havainnoineet tutkijat kiinnittävät paljon huomiota yrityksen ulkoisiin tunnusmerkkeihin, kuten rakennukseen, työntekijöiden asuihin tai yrityksen tunnuksiin. Teoreettinen tutkimus taas keskittyy pinnan alla oleviin, näkymättömiin kulttuurin ominaisuuksiin. Eräs kuuluisimmista teoreettista kulttuuritutkimusta tekevistä on Edgar Schein. Hän (Schein 1987, 31-36) jakaa kulttuurin kolmeen osatekijään: näkyviin luomuksiin, arvoihin ja perusoletuksiin.

Kuvio 3. Organisaatiokulttuurin tasot. (Schein 1987,32 & Trompenaars 1993, 22-23)

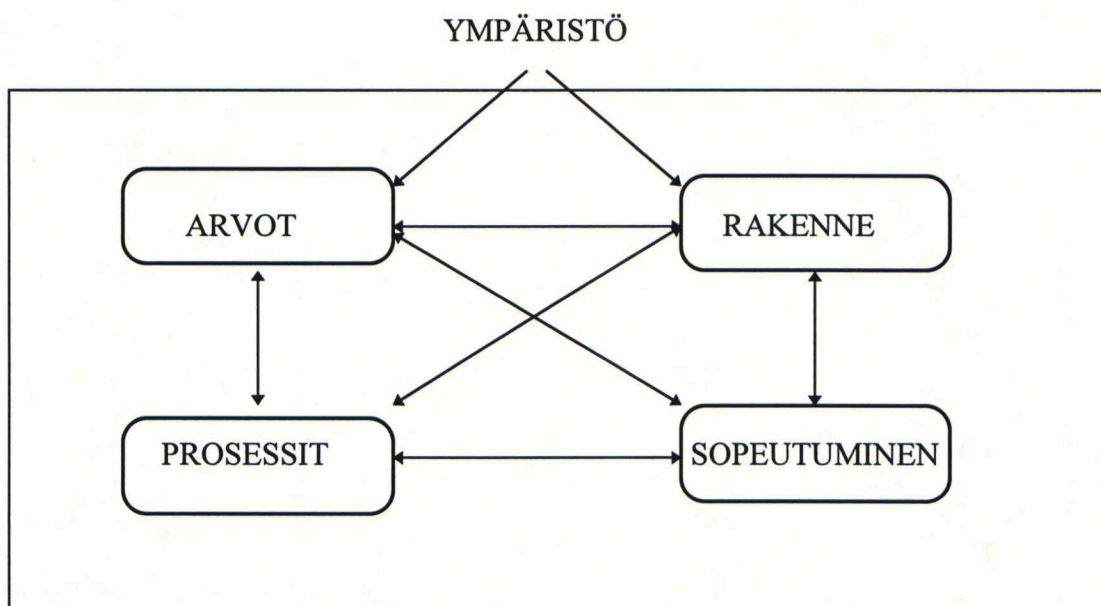
Näkyvä, havaittavissa oleva osa	Kieli, rakennukset, taide, ruoka Organisaation rakenteet ja menetelmät, tuotteet, käyttäytyminen
Arvot ja normit	Strategiat, tavoitteet, filosofiat
Perusolelut	Itsestäänselvät uskomukset, tavat ymmärtää, ajatella ja tuntea

Kulttuurin ytimen muodostavat ryhmän alitajunnassa olevat, itsestäänselvät **perusolelut**, jotka tekevät ihmisten keskinäisen viestinnän sekä jokapäiväisten ilmiöiden ja tapahtumien tulkinnan mahdolliseksi. Ne ohjaavat ihmisiä havainnoimaan, ajattelemaan ja käyttäytymään ryhmän oikeaksi katsomalla tavalla. **Arvot** ovat tiedostetumpia kuin perusolelut. Toiminnallaan ja valinnoillaan ihmiset ilmentävät niitä arvoja, jotka he ovat omaksuneet (Juuti 1992, 65). Onnistunut toiminta luo yhteisössä arvoja, ja nämä arvot muodostuvat vähitellen perusoleluiksi. Kulttuuri ilmenee myös konkreettisena, havaittavissa olevana ilmiönä. Näkyvän kulttuurin tasolla ovat **artefaktit** eli ihmisten toiminnan tuotteet, mm. fyysiset tilat, tekniset tuotteet, kirjoitettu ja puhuttu kieli sekä ihmisten näkyvä

käyttäytyminen. Vaikka artefaktit ovat näkyviä, on niiden merkitystä vaikea määritellä.

Kiehelä (1989, 58-59) sanoo organisaatiokulttuurilla olevan viisi pääelementtiä: organisaatioympäristö, arvot, rakenne, prosessit ja sopeutuminen.

Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin pääelementit. (Kiehelä 1989, 58).



Organisaatioympäristö koostuu niistä kulttuurin, talouden, politiikan ja lainsäädännön realiteeteista, joiden vallitessa jokainen yritys joutuu toimimaan. **Arvot** sisältävät tietyn organisaation jäsenten yhteisesti hyväksymät käsitykset toimintatavoista ja päämääristä, joihin näillä pyritään. Laajasti ymmärrettynä arvot määrittelevät, millainen käyttäytyminen on hyväksyttävää. Yrityksen johdon luoma ohjaus- ja kannustejärjestelmä heijastelee arvoihin sisältyvää ihmiskäsitystä ja samalla organisaatiokulttuurin syvintä olemusta. **Rakenteella** tarkoitetaan toisaalta organisaation virallista käskyvaltasuhteista, työnjaosta ja kommunikaatioverkostosta koostuvaa järjestelmää, joka vähentää organisaation jäsenten sattumanvaraista käyttäytymistä mahdollistaen näin organisaation päämäärien koordinoitun tavoittelun, ja toisaalta organisaation epävirallista vuorovaikutusverkostoa. **Prosessit** ovat organisaatorakenteessa esiintyvää toimintaa ja yksilöiden tai

ryhmien välistä vuorovaikutusta. Johtamisprosessi voidaan jakaa käsitteellisesti suunnitteluun, päätöksentekoon, toimeenpanoon ja valvontaan. Keskeisimpiä johtamisen välinetoimintoja ovat delegointi, koordinointi, motivointi ja tiedotus. **Sopeutumisella** ymmärretään organisaation jäsenten taipumusta samaistua sosiaaliseen yhteisöönsä ja sitä uskollisuutta, jota he kokevat organisaatiota ja sen arvoja kohtaan. Sopeutuminen ilmenee mm. sitoutumisena, luottamuksena esimiehiin ja työtovereihin, työtyytyväisyytenä ja myönteisinä työilmapiiriarvioina.

Yrityskulttuuri, jota tässä tutkimuksessa käytetään synonyyminä organisaatiokulttuurille, vaikuttaa yrityksen toimintatapaan pääasiassa kahdella tavalla:

1) Yrityskulttuuri on sosiaalisen valvonnan ja ohjaamisen väline. Se luo normit, suorisstandardit ja toimintatavat, joiden mukaisesti työntekijöiden odotetaan toimivan. Näin yrityskulttuuri vähentää työntekijöiden epätietoisuutta yrityksen tavoitteista ja parantaa suorituskykyä.

2) Menestyksellinen ja hyvin vaalittu yrityskulttuuri lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta. Se saa ihmisen tuntemaan itsensä tarpeelliseksi ja hyväksytyksi. Samalla työntekijät samaistuvat voimakkaasti yrityksen tavoitteisiin ja ovat ylpeitä yrityksestä ja omasta työstään - yrityskulttuuri siis motivoi. (Deal & Kennedy 1983, 20-21)

2.3 Johtamiskulttuuri

Tässä kappaleessa tarkastellaan, mitä johtaminen pitää sisällään ja minkälaisia haasteita kansainvälinen toimintaympäristö asettaa johtajalle. Geert Hofsteden tutkimuksen avulla tarkastellaan, miten johtamiskäytännöt eroavat eri kulttuureissa ja yhteiskunnissa. Lopuksi määritellään, mitä tässä tutkimuksessa johtamiskulttuurilla tarkoitetaan.

2.3.1 Johtamisfunktiot

Ongelmana alan kirjallisuudessa on käsitteiden *leadership* ja *management* suomentaminen, sillä ne kummatkin on yleensä suomennettu johtamisena. Niiden keskeinen ero on kuitenkin siinä, että ensimmäinen tarkoittaa ihmisten ja jälkimmäinen asioiden johtamista. Ihmisten johtaminen on esimiehen ja alaisen välistä monitahoista vuorovaikutusta, kun taas asioiden johtaminen perustuu pitkälti rationaaliseen päätöksentekoon. (Laukkanen & Vanhala 1994, 167)

Leadership, ihmisten johtaminen, jota tässä työssä tarkoitetaan johtamisella, on prosessi, jossa johtaja pyrkii saamaan alaiset vapaaehtoisesti työskentelemään organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Rohkaistakseen alaisiaan osallistumaan johtaja käyttää sekä auktoriteettiaan että valtaansa ja ennen kaikkea sosiaalisia taitojaan. Johtajan työ käsittää mm. motivointia, sitoutumisen aikaansaamista ja yksilöiden sekä ryhmien töiden järjestelyä. Tällöin yksilöiden arvojen, asenteiden ja motiivien tunteminen on tärkeää, jotta ymmärretään ihmisten käyttäytymistä ja voidaan vaikuttaa siihen.

Johtamista tapahtuu kaikissa organisaatioissa, sen kaikilla tasoilla. Johtamista kutsutaan kulttuurien väliseksi (cross-cultural), kun johtamisprosessiin osallistuvat ihmiset ovat eri kulttuureista (Adler 1991, 10-11). Johtamisprosessi koostuu samoista funktioista sekä kotimaisissa että kansainvälisissä yrityksissä, mutta koska kansainvälinen yritys kohtaa jokapäiväisessä toiminnassaan ihmisiä eri kulttuureista, jotka puhuvat eri kieliä ja omaavat erilaisia arvoja ja tapoja, asettaa tämä suurempia haasteita johtajille. Johtamisprosessi, sekä asioiden että ihmisten johtaminen, sisältää seuraavat funktiot: suunnittelu, organisointi, johtaminen ja valvonta (Laukkanen & Vanhala 1994, 32).

Suunnittelussa asetetaan toiminnalle päämäärät ja tavoitteet sekä kehitetään menet, millä tavoitteet saavutetaan (Hersey & Blanchard 1982, 4). Suunnittelua tarvitaan organisaation joka tasolla, mutta niiden laajuus vaihtelee. Suunnittelun ydin on päätöksenteko eli joka tilanteeseen parhaiten sopivan toimintavaihtoehdon valinta.

Organisoinnilla tarkoitetaan resurssien - ihmispanoksen, pääoman ja tuotantovälineiden - yhdistämistä mahdollisimman tehokkaalla tavalla tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen rakenteen organisointiin kuuluu vastuun ja päätösvallan allokointi sekä työnkuvausten laadinta. (Punnett & Ricks 1992, 172-175) Johtamisella tarkoitetaan työntekijöiden ohjaamista ja kannustamista, jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan (Laukkanen & Vanhala 1994, 33). Valvonta sisältää tulosten palautteen ja seurannan, jotta toteutunutta voidaan verrata tavoitteisiin, ja tehdä asiaan kuuluvat korjaavat toimenpiteet, mikäli tulokset eivät ole vastanneet odotuksia (Hersey & Blanchard 1982, 4).

2.3.2 Kansainvälisyyden asettamat haasteet johtajalle

Tehokas johtaminen edellyttää oman liiketoiminnan tuntemisen ohella myös kulttuurin sekä toimintaympäristön tuntemista. Kulttuurierojen aiheuttamien ristiriitojen ja ongelmien välttämiseksi sekä yrityksen sisällä että yrityksen ja sen muiden sidosryhmien välillä yritysjohtajan tulee ymmärtää eri kulttuurien viestintänormeja, johtamiskäytäntöjä, organisaatio- ja valtarakenteita, yrityskulttuuria sekä motivointikeinoja. Riippumatta yritystoiminnan kohdemaista ovat tietyt ilmiöt yleismaailmallisia, kuten kilpailun jatkuva kiristyminen. Toisaalta erityisen haastavaa, ja toiminnan kannalta välttämätöntä, on kohdemaiden kulttuurin ymmärtäminen. Monet yritystoimintaan vaikuttavat tekijät ovat maan kulttuurista riippuvaisia.

Kuvio 5. Liiketoimintaan vaikuttavat yleismaailmalliset ja kulttuurista riippuvat tekijät. (Berger & al. 1996, 22)

Yli kulttuurirajojen vaikuttavat tekijät

- Kilpailun kiristyminen
- Markkinoiden ja yritysten globalisoituminen
- Tekninen kehitys

Kulttuurista riippuvat tekijät

- Johtamistyyli
- Viestintä
- Motivaatio ja samaistuminen yritykseen
- Markkinaolosuhteet ja lain-säädäntö

Yrityksen menestyminen vaatii sen toimintaympäristön jatkuvaa seurantaan. Erityisen tärkeää se on kansainvälisille yrityksille, joiden toimintaympäristö on huomattavasti monimutkaisempi kuin yrityksen, joka toimii vain omassa kotimaassaan. Jokaisen maan toimintaympäristö koostuu seuraavista elementeistä: **taloudellinen ympäristö, poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö sekä sosiaalinen ja kulttuuriympäristö**. Taloudellisella ympäristöllä käsitetään mm. kohdemaan kehittyneisyysaste, infrastruktuuri, työvoima-, raaka-aine- ja lopputuotemarkkinat. Yrityksen toimialasta riippuu, mitkä taloudelliset ympäristötekijät ovat sille tärkeimpiä. Poliittinen ja lainsäädännöllinen ympäristö tarkoittaa poliittisia riskejä ja olojen vakaisuuden astetta sekä yrityksen toimintaan vaikuttavaa normistoa. Organisaatioiden toimintaan vaikuttavat mm. yrityslainsäädäntö, patenttisäädökset ja kauppasopimukset muiden valtioiden kanssa. Poliittiset olot näkyvät yrityksen toiminnassa muun muassa valtion asenteena ulkomaisia yrityksiä kohtaan, ulkopoliitiikan sekä poliittisten ideologioiden kautta. Kulttuuriympäristö koostuu tavoista, normeista, arvoista, uskomuksista, kielestä, statussymboleista ja sosiaalisista instituutioista. Mahdollisuuksia, mutta myös uhkia, syntyy jatkuvasti. Tärkeintä on pyrkiä ennakoimaan ne ja käyttäytyä sen mukaisesti.

Henkilöstöpolitiikka

Toimintaympäristö vaikuttaa myös yrityksen henkilöstöstrategian valintaan. Howard Perlmutter (1969; ref. Phatak 1991, 113) on määritellyt kolme lähestymistapaa valittaessa henkilöstöä ulkomaisiin tytäryrityksiin - etnosentrinen, polysentrinen ja geosentrinen henkilöstöpolitiikka. Henkilöstöpolitiikkaan vaikuttaa suuresti pääkonttorin ylimmän johdon suhtautuminen kansainvälistymiseen, ulkomaalaisiin, ulkomaisiin ideoihin ja resursseihin.

Etnosentriset yritykset ovat suuntautuneet emoyhtiön kotimaahan, ja kaikki toiminnan kriteerit ovat kotimaisia. Yritysten preferenssi on emomaan johtamistyyliin, tiedoissa ja taidoissa. Vieraan maan ei uskota voivan tarjota parempaa tai edes samaa tasoa. Tästä syystä johtajat emoyhtiössä samoin kuin

ulkomaisissa tytäryrityksissä ovat emon kotimaasta. (Phatak 1991, 113) Emoyhtiön kotimaasta olevien johtajien käytössä on omat hyvät ja huonot puolensa. Hyviä puolia ovat muun muassa seuraavat:

- tytäryrityksen kontrolloiminen on helpompaa,
- emoyhtiön organisaatiokulttuuri leviää tytäryrityksiin johtajien kautta,
- johtajat saavat kokemusta ulkomaankomennuksista.

Negatiivisina tekijöinä voidaan mainita ainakin seuraavat:

- paikallisella henkilöstöllä on vähemmän mahdollisuuksia päästä johtotehtäviin,
- paikallisten suhteiden luominen vie aikaa,
- ekspatriaateilla on vähemmän kokemusta paikallisilla markkinoilla,
- ekspatriaatit eivät välttämättä osaa paikallista kieltä eikä heillä ole kokemusta työskentelystä paikallisen henkilöstön kanssa sekä
- ekspatriaattien lähettäminen on hyvin kallista, ja palkkaerot saattavat aiheuttaa riitaa ekspatriaattien ja paikallisen henkilöstön välille. (Mead 1994, 361-362)

Polysentrinen yritys korostaa tytäryhtiöiden kulttuurien erilaisuutta, ja toiminnan kriteerit ovat maakohtaisia. Yrityksissä uskotaan, että ainoastaan paikalliset johtajat voivat tuntea maan kulttuurin ja käyttäytymistavat, ja tästä syystä tytäryrityksiä johtavat paikalliset. Yleensä emoyhtiössä työskentelee vain emoyhtiön kotimaan kansalaisia. (Phatak 1991, 113) Käyttämällä paikallista henkilöstöä yritys säästää ekspatriaattikustannuksia, lisäksi paikallisilla on parempi suhdeverkosto, heillä on kokemusta markkinoista ja he tuntevat paikalliset tavat ja henkilöstön tarpeet. Toisaalta tällöin emoyhtiön kontrolli heikkenee, tytäryritykseen saattaa syntyä täysin erilainen organisaatiokulttuuri kuin emoyhtiössä on ja lisäksi kommunikaatioverkoston luominen voi olla vaikeaa, jos paikallinen johtaja ei ole työskennellyt emoyhtiössä tai muissa tytäryrityksissä aiemmin. (Mead 1994, 362-363)

Geosentrinen yritys pyrkii luomaan liiketoimintaansa maailmanlaajuisen näkemyksen, ja toiminnan kriteerit pyritään standardoimaan universaaleiksi. Johtajakandidaattien kansalaisuudella ei ole mitään merkitystä, ainoastaan tiedoilla ja taidoilla. Potentiaalia voi löytyä mistä päin maailmaa, ja ihmisiä palkataan sinne, missä sillä hetkellä on tarvetta.

Motivointi

Ei ole mikään ihme, että motivointi on yksi tutkituimmista johtamisen alueista. Tehokkaan ja tuottavan työryhmän synnyttäminen vaatii johtajalta ymmärrystä siitä, mikä alaisia motivoi. Meadin (1994, 205) mukaan yksilön tarpeisiin vaikuttavat mm. ikä, sukupuoli, koulutus, työkokemus, organisaatiokulttuuri sekä kansallinen kulttuuri. Kansallinen kulttuuri on siis vain yksi tekijä muiden joukossa, ja johtajan tulee harkita kaikkia tekijöitä analysoidessaan alaistensa tarpeita ja määritellessään motivaattoreita.

Hofstede (1984; ref. Mead 1994, 208) havaitsi tutkimuksissaan muun muassa seuraavia eroja ihmisten tarpeissa eri kulttuureissa; individualistisissa kulttuureissa työssä etenemistä ja henkistä kasvua sekä mahdollisuutta itsenäiseen työntekoon arvostetaan enemmän kuin kollektiivisissa kulttuureissa, joissa pidetään tärkeänä mahdollisuutta kuulua ryhmään, jossa jäsenet tukevat toinen toisiaan. Yhteiskunnissa, joissa pyritään välttämään epävarmuutta, on turvattu työpaikka tärkeä. Mahdollisuutta työskennellä yhteistyössä tasavertaisena kollegojen kanssa arvostetaan maissa, joissa valtaerot ovat pienet, kun taas suurten valtaerojen maissa alaiset arvostavat esimiestä, joka osoittaa lojaalisuutta alaisiaan kohtaan. Feminiinisissä kulttuureissa ihmiset arvostavat lyhyempiä ja joustavia työaikoja.

Kulttuurien välinen viestintä

Ronenin (1986) mukaan kommunikointi on kriittinen tekijä kulttuurien välisen johtajuustutkimuksen yhteydessä. Kommunikaatio on monimuotoisesti sidoksissa kaikkiin organisaation toimintoihin. Lisäksi kulttuuri ja kommunikaatio ovat

käsitteellisesti niin lähellä toisiaan, että eräät antropologit (esim. Samovar et al. 1981) pitävät niitä synonyymeinä.

Kaikki kansainvälinen liiketoiminta sisältää kommunikointia - tiedon ja ideoiden vaihto, päätöksenteko, neuvottelut, motivointi, johtaminen jne. Tehokas kommunikointi on haaste jokaiselle yritykselle, varsinkin niille, joiden työntekijät ovat monista eri kulttuureista. Kanssakäyminen toisesta kulttuurista tulevan ihmisen kanssa saattaa aiheuttaa väärinkäsityksiä, sillä ihmisen tapa kommunikoida - sanat ja käyttäytyminen - riippuu hänen kulttuuristaan. Samoin ihminen tulkitsee toista oman kulttuurinsa oletusten kautta. Mitä erilaisimmista kulttuureista viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat, sitä suurempia väärinkäsityksiä voi syntyä. Ihmiset näkevät, tulkitsevat ja arvioivat asioita sekä reagoivat niihin eri tavalla. (Adler 1991, 64-66) Tiettyt sanat ja eleet saattavat tarkoittaa täysin eri asioita eri maissa. Esimerkiksi liiketoiminnan termi voitto tarkoitti Neuvostoliitossa tuloa, jonka etuoikeutetut saivat riistämällä työntekijöitä (KTM 1992, 37-38).

Kommunikaatio on Adlerin (1991, 51) mukaan tarkoitusten vaihtamista, yritystä saattaa omat tarkoitukset toisen ihmisen tietoisuuteen. Kommunikaatio käsittää kaiken käyttäytymisen, jota toinen ihminen havainnoi ja tulkitsee. Näin se käsittää sekä sanalliset että sanattomat viestit (äänensävy, ilmeet, eleet jne.). Suuri osa ihmisten välisestä kanssakäymisestä tapahtuukin muutoin kuin sanallisesti. Puhuesssa saadaan keskustelukumppanilta jatkuvasti oheisviestejä, joiden perusteella tiedetään, onko hän ymmärtänyt sanoman. Suurin osa näistä ilmeistä ja eleistä on sidoksissa kulttuuriin. Sama ele - vaikkapa pään nyökkäys - voi jossakin toisessa kulttuurissa tarkoittaa aivan eri asiaa kuin sanoman lähettäjän kulttuurissa. Sanattoman viestinnän merkitys on muutakin kuin sitä, että se tukee ja täydentää puhuttua sanomaa. Saman kulttuurin jäsenen eleistä ja ilmeistä pystyy lukemaan asioita, jotka tekevät käyttäytymisen ennakoitavaksi. Ennakoitavuus antaa ihmisille perusturvallisuutta siitä, mikä on oma paikka suhteessa muihin ihmisiin, mitä itseltä odotetaan ja mitä voidaan odottaa muilta ihmisiltä. Vieraassa kulttuurissa kyky ennakoida heikkenee tai jopa häviää kokonaan. (Alho et al. 1988, 82-83)

Kulttuurien välinen kommunikaatio lisää suuresti kommunikaatioprosessin epäonnistumisen mahdollisuutta, koska eri kulttuurista tulevat henkilöt näkevät, tulkitsevat ja arvioivat asioita eri tavalla. Adler (1991, 53-68) mainitsee kolme yleistä syytä tähän; 1) havainnointierot, 2) väärintulkitseminen ja 3) väärinarviointi.

Havainnointi on prosessi, jossa henkilö valitsee, järjestee ja arvioi ulkoisia ärsykeitä tuottaakseen järkeviä kokonaisuuksia (Lau & Jelinek 1984; ref. Adler 1991,54). Erot havaintomalleissa johtuvat Adlerin mukaan siitä, että ne ovat kulttuurisidonnaisia, opittuja ja pysyviä.

Tulkitseminen tarkoittaa sitä, kun henkilö antaa tarkoituksen havainnoilleen ja niiden suhteille. Aiempien kokemusten perusteella havainnoista tehdään tulkintoja, ja nämä tulkinnat ohjaavat käyttäytymistämme. Ärsykeitä ja havaintoja on jatkuvasti niin paljon, että niiden suodattamiseksi tehdään kategorioita. Kategorioiminen muodostuu tehottomaksi, jos asioita ja ihmisiä luokitellaan väärin. Näin voi käydä, kun toisen kulttuurin ilmiöitä ja ihmisiä kategorisoidaan oman kulttuurin perusteella.

Yleistys eli stereotypia on kategorisoinnin muoto, joka helpottaa järjestämään kokemuksia toisista kulttuureista. Yleistyksen tarkoituksena ei ole kuvata yksilön käyttäytymistä, vaan tietyn ryhmän käyttäytymisnormeja. Adlerin mukaan yleistys voi olla tehokas, mikäli yleistyksen tekijä on tietoinen siitä, että se kuvaa ryhmänormeja yleensä eikä yksilön käyttäytymistä, mikäli yleistys on tarkka ja kuvaava eikä arvioiva. Tiedostamaton yleistys voi olla hyvinkin haitallinen, sillä tällöin sitä on vaikea muokata, vaikka ryhmästä saataisiin uutta tietoa, joka on ristiriidassa alkuperäisen informaation kanssa.

Kulttuurien välisen kommunikoinnin yksi kompastuskivi on väärin tulkintojen tekeminen. Adlerin mukaan tähän voi olla kolme syytä; 1) alitajuinen kulttuurisokeus, jolloin ihminen ei ole tietoinen niistä oletuksista, joita hän tekee eikä oman kulttuurinsa vaikutuksesta näiden oletusten tekemiseen, 2) oman kulttuurin tiedostamattomuus sekä 3) samankaltaisuuden olettaminen, jolloin muista

kulttuureista tulevien ihmisten oletetaan olevan samanlaisia kuin oman kulttuurin jäsenten. Kolmas mainittu vaaratekijä on väärinarviointi, jolla tarkoitetaan sitä, että muita kulttuureita arvioidaan oman kulttuurin lähtökohdista ja nähdään oma kulttuuri erinomaisena toisiin nähden.

2.3.3 Hofsteden vertaileva kulttuuritutkimus

Kulttuurierojen vaikutuksesta johtamiskäytäntöihin kiistelee kaksi koulukuntaa, joista toinen uskoo maailman yhtenäisyyteen ja painottaa kansojen ja kulttuureiden samanlaisuuksia, kun taas toinen uskoo kulttuurierojen tulevan yhä enemmän näkyviin organisaatioiden johtamiskäytännöissä. Ne, jotka uskovat maailman yhtenäisyyteen, väittävät johtamiskäytäntöjen olevan maailmanlaajuisesti käyttökelpoisia, kun taas toinen koulukunta uskoo, että tietyssä yhteiskunnassa ja kulttuurissa kehitetyt johtamistekniikat ja -systeemit voivat toimia hyvin siellä, mutta olla kompastuskiviä toisenlaiseen kulttuuriin siirrettynä. Kulttuurierojen vaikutusta organisaatioihin ja johtamiseen on tutkittu paljon (mm. Laurent 1980, Berner et al. 1996), mutta yksi arvostetuimmista ja tunnetuimmista tutkimuksista on **Geert Hofsteden** (1991) tekemä laaja tutkimus kulttuurieroista ja niistä johtuvista ilmiöistä organisaatioissa. Hänen tutkimuksensa tukee koulukuntaa, joka uskoo kulttuurierojen vaikuttavan johtamiskäytäntöihin. Hofstede tutki IBM:n työntekijöiden työarvoja ja -asenteita yli 50 maassa. Otos oli lähes samanlainen joka maassa, ja näin ollen ainoa erottava tekijä oli työntekijöiden kansallisuus. Hofstede on tutkimustensa perusteella jakanut kansalliset kulttuurit seuraavien arvoihin pohjautuvien ominaisuuksien perusteella: individualisuus/kollektiivisuus, vallan jakautuminen, epävarmuuden sieto ja maskuliinisuus/feminiinisyys. Ominaisuuksien väliset erot on esitetty erittäin kärjistetysti, eikä mikään kulttuuri sijoitu ihan skaalojen ääripäihin.

Vallanjako kuvaa sitä, missä määrin vähiten valtaa omaavat hyväksyvät vallan epätasaisen jakautumisen ja mihin saakka alaiset hyväksyvät sen, että esimiehillä on enemmän valtaa. Erilaiset käsitykset valtaeroista johtavat mm. erilaisiin johtamistyyliin.

Suurten valtaerojen kulttuureissa valta organisaatioissa on keskitetty, ja hierarkia heijastelee todellisia eriarvoisuuksia johtajien ja alaisten välillä. Konkreettinen esimerkki eriarvoisuuksista ovat suuret palkkaerot johdon ja muiden työntekijöiden välillä. Alaisten odotetaan noudattavan käskyjä, ja tätä valvoo suuri määrä valvontahenkilöstöä. Alaiset ovat hyvin riippuvaisia esimiehestään, he jopa odottavat esimiehen kertovan heille heidän tehtävänsä. Johtajien etuoikeudet ja statussymbolit ovat ihmisten mielestä täysin hyväksyttyjä. Suuret valtaerot vallitsevat mm. arabimaissa, Jugoslaviassa, Ranskassa ja Belgiassa.

Kulttuureissa, joissa valtaerot ovat pienet, on valta organisaatioissa hajautettu, ja hierarkia perustuu organisaatioroolien, ei siis ihmisten, todelliseen eriarvoisuuteen. Alaiset odottavat esimiehensä kysyvän heidän mielipiteitään heitä koskevista asioista. Työntekijät ovat yleensä hyvin päteviä ja hyvin koulutettuja. Esimiesten ja alaisten katsotaan olevan tasavertaisia, eikä johdon etuoikeuksia katsota hyvällä. Pienten valtaerojen maissa suositaan osallistavaa johtamistyyliä. Tällaisia maita ovat mm. Suomi, Sveitsi, Ruotsi ja Itävalta.

Epävarmuuden sieto mittaa sitä, missä määrin ihmiset kokevat epäselvät tilanteet uhkaavina, ja missä määrin he pyrkivät välttämään tilanteita, joissa heillä ei ole selviä kulttuurin tarjoamia käyttäytymismalleja. Kulttuureissa, joissa epävarmuutta ei siedetä, perustuu kaikki toiminta lakeihin ja sääntöihin. Ihmiset ovat erittäin täsmällisiä ja tarkkoja. Asenteena on "aika on rahaa", ihmisillä on sisäinen tarve tehdä kovasti töitä. Poikkeavia ideoita ja käyttäytymistä ei hyväksytä ja innovaatioita vastustetaan. Ihmiset motivoituvat turvallisuuden tunteesta, arvostuksesta ja johonkin kuulumisen tunteesta.

Kulttuureissa, joissa epävarmuutta ei koeta uhkana, sääntöjä ei kaivata enempää kuin on välttämättä tarpeellista. Ihmiset eivät ole luonnostaan täsmällisiä ja tarkkoja, mutta nämä ominaisuudet voidaan kyllä oppia. Ihmiset työskentelevät ahkerasti aina silloin, kun siihen on tarvetta, mutta heillä ei ole sisäistä tarvetta tehdä jatkuvasti jotain. Kulttuuri luo ilmapiirin, jossa uusia, poikkeavia ideoita,

innovaatioita ja käyttäytymistä kannatetaan. Motivaatio syntyy saavutusten ja arvostusten kautta.

Mm. Kreikka, Belgia, Japani ja Etelä-Korea ovat maita, joissa epävarmuuden sietokyky on alhainen. Suomi sijoittui skaalan puoliväliin Sveitsin kanssa, kun taas Ruotsi, Tanska ja Englanti rankattiin maiksi, joissa ihmiset pärjäävät hyvin uusissa tilanteissa ja epävarmuudessa.

Yksilöllisissä kulttuureissa jokainen huolehtii vain itsestään ja läheisistään sekä ajaa omia etujaan. Työntekijöitä ajatellaan yksilöinä, joilla on omat tarpeensa, ja johtaminen on siis yksilöiden johtamista. Mm. bonuspalkkiot on sidottu yksilön suoritukseen. Työhönotto ja ylennys perustuvat henkilön taitoihin ja organisaation sääntöihin. Liike-elämässä kaikkia yrityksen kohderyhmiä kohdellaan tasavertaisesti toisin kuin **kollektiivisissä kulttuureissa**, joissa esimerkiksi ostajan ja myyjän on kehitettävä keskinäinen luottamus ennenkuin kauppa voi syntyä. Kollektiivisissä kulttuureissa ihmiset ovat tärkeämpiä kuin tehtävät. Pääpaino on ryhmällä ja sen sosiaalisilla suhteilla, joihin jokainen ryhmän jäsen on sidottu. Myös bonukset on sidottu ryhmän suoritukseen. Yksilöllisissä maissa esimies antaa alaiselleen suoraa palautetta, mutta yhteisöllisissä maissa tällainen ei käy päinsä, sillä alainen "menettää kasvonsa", jos esimies haukkuu häntä. Palautteen anto suoritetaan epäsuorasti - esimerkiksi jos palaute on negatiivista, jättää esimies tekemättä jonkin palveluksen, jonka hän normaalisti alaiselleen suorittaa. Kollektiivisissä kulttuureissa työntekijät palkataan useasti sen perusteella kuuluvatko he ns. sisärenkaaseen eli ovat esimerkiksi jonkun työntekijän sukulaisia. Työsuhte muistuttaa perhettä siinä, että molemmat suojelevat toisiaan ja saavat siitä vastineeksi toisen uskollisuuden. Työntekijän oletetaan aina toimivan työnantajan etujen mukaisesti, vaikka se olisi hänen omien etujensa vastaista. Yksilöllisiin kulttuureihin lukeutuvat mm. USA, Englanti ja Pohjoismaat, kun taas Latinalaisen Amerikan valtiot sekä monet Aasian maat ovat selkeästi kollektiivisia.

Maskuliinisissa yhteiskunnissa huomio kiinnittyy materiaaliin arvoihin ja taloudellisiin seikkoihin, kun taas **feminiinisissä** arvostetaan ihmissuhteita, elämän

laatua ja muiden huomioonottamista. Maskuliinisissa organisaatioissa huomio kiinnittyy tuloksiin, ja ihmisiä palkitaan suoritusten ja tehokkuuden perusteella. Maskuliinisuus on suuresti sidoksissa valtaeroihin, sillä vallan painotus ilmentää juuri maskuliinisuutta. Johtajan halutaan olevan itsevarma, päättäväinen ja hiukan "aggressiivinen". Motivointikeinoina käytetään materiaalisia kannustimia. Feminiinisessä työyhteisössä painotetaan tasa-arvoa, solidaarisuutta sekä työelämän laatua. Ihmiset pyrkivät hyviin ihmissuhteisiin, ja erimielisyydet ratkaistaan aina neuvottelemalla ja pyrkimällä kompromissiin. Alaiset feminiinisissä maissa arvostavat johtajaa, joka pyrkii konsensukseen ja joka on intuitiivinen. Ihmisiä kannustetaan antamalla positiivista palautetta ja ei-materiaalisia hyötyjä.

Neljä feminiinisintä maata tutkimuksessa olivat Ruotsi, Norja, Alankomaat ja Tanska - Suomi oli hyvin lähellä näitä. Maskuliinisuudessa suurimmat pisteet sai Japani, lisäksi jotkin Euroopan maat, kuten Itävalta, Italia, Sveitsi ja Länsi-Saksa, olivat listan yläpäässä. Myös useat Latinalaisen Amerikan maat kuuluivat maskuliinisiin kulttuureihin.

Vaikka Hofsteden tutkimus oli hyvin laaja, sisältyi siihen vain yksi entinen itäblokin maa - Jugoslavia. Banai ja Levicki (1988, 108) ovat pyrkineet arvioimaan, miten entiset itäblokin maat sijoittuvat Hofsteden skaalalla käyttäen apunaan Hofsteden perusteluja Jugoslavian sijoittumisesta. He arvioivat entisessä Neuvostoliitossa vallitsevan pienet valtaerot, korkea kollektiivisuus ja maskuliinisuus. Epävarmuuden välttämiseksi he arvioivat sen sijoittuvan skaalan keskivaiheille.

2.3.4 Johtamiskulttuurin määrittely

On havaittu, että monet organisaatiokulttuurit ovat rakentuneet erilaisista toisiinsa liittyvistä, toisinaan jopa vastakkaisista osakulttuureista (Martin & Siehl 1983; ref. Varpasuo 1993, 21) Osakulttuuri voidaan määritellä seuraavasti:

"Osakulttuurin muodostaa joukko organisaation jäseniä, jotka ovat säännöllisesti yhteydessä toisiinsa ja tunnistavat itsensä selvästi erottuvana ryhmänä"

organisaation sisällä, joilla on yhteiseksi tunnistettu ongelmakenttä ja joiden rutiineihin kuuluu toimia kollektiivisten, ryhmälle ominaisten käsitysten pohjalta.“ (Van Maanen & Barley 1985; ref. Varpasuo 1993, 21)

Organisaatio muodostuu monista eri ryhmistä, joiden tavoitteet ja kokemukset eivät läheskään aina ole samanlaisia. Organisaatiokulttuuria voidaankin kuvata näiden eri ryhmien kulttuurien kokoelmana. (Mead 1994, 17) Konon (1988; ref. Mead 1994, 147) mukaan organisaatiokulttuurissa on seuraavia elementtejä:

- yhtenäinen kulttuuri: kaikkien jäsenten hyväksymät arvot vs. ryhmäkulttuuri: jokaisen ryhmän oma kulttuuri
- **ylemmän tason kulttuuri**: ylimmän ja keskijohdon arvot, tavat ajatella ja käyttäytyä vs. alemman tason kulttuuri: alemman tason työntekijöiden kulttuuri
- emoyhtiön kulttuuri vs. ulkomaisen tytäryrityksen kulttuuri.

Kulttuurit erilaistuvat edelleen johtuen mm. ammatilliseen taustaan liittyvistä oletuksista. Näin ollen myös yrityksen johto luo oman tunnistettavan kulttuurinsa - johtamiskulttuurin.

Vain harvat tutkijat ovat käyttäneet tutkimuksissaan termiä johtamiskulttuuri, ja ne, jotka ovat käyttäneet, ovat määritelleet sen hyvin löyhästi. Näistä määritelmistä mikään ei tuntunut sopivan tähän työhön, joten tutkija määrittelee tässä tutkimuksessa johtamiskulttuurin seuraavasti:

Johtamiskulttuurilla tarkoitetaan tässä johtajien arvojen ja uskomusten sekä yhteisten kokemusten pohjalta syntyneitä vakiintuneita tapoja toimia. Johtamiskulttuuri liittyy ihmisten johtamiseen (leadership) eli esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutussuhteeseen.

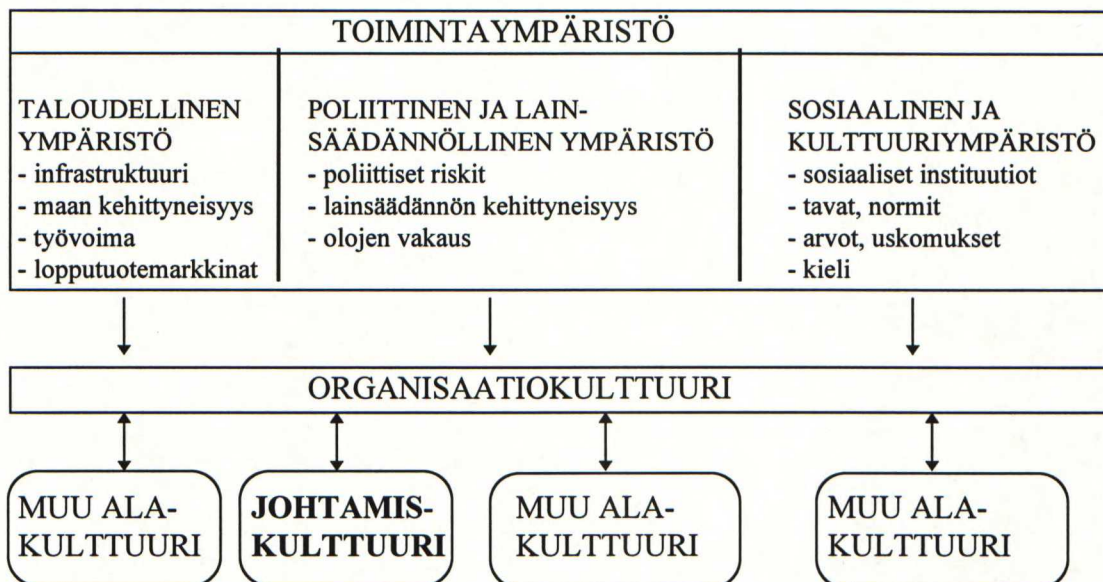
Johtamiskulttuuri muodostuu mm. seuraavista johtamisen osa-alueista: alaisten töiden organisointi, päätöksenteko ja delegointi, motivointi, kontrollointi, tiedon välittäminen jne. Jokainen johtaja tuo oman lisänsä johtamiskulttuuriin, mutta joutuu myös sopeuttamaan omaa käyttäytymistään vallitsevan kulttuurin mukaiseksi. Ulkomaisissa tytäryrityksissä vallitsevaan johtamiskulttuuriin vaikuttaa toimintaympäristön lisäksi sekä emoyhtiön johtamiskulttuuri että paikallinen johtamiskulttuuri. Lisäksi johdon rakenne eli se, miten johtotehtävät on jaettu ekspatriaattien ja paikallisten kesken vaikuttaa suoraan kulttuurin muodostumiseen. Mitä vaikutusvaltaisempi johtaja on, sitä enemmän hän pystyy muuttamaan organisaation johtamiskäytäntöjä haluamaansa suuntaan ja tätä kautta suodattamaan organisaatioon oman kulttuurinsa käyttäytymismalleja (Harris & Moran 1983, 46-47). Tästä voisi vetää johtopäätöksen, että suomalaisen tytäryrityksen johtamiskulttuuriin vaikuttaa voimakkaasti toimitusjohtaja ja hänen kansallisuutensa ja kulttuurinsa.

2.3.5 Kansallisen, organisaatio- ja johtamiskulttuurin yhteys

Kulttuuria esiintyy monilla eri tasoilla. Trompenaars (1993, 7) jakaa kulttuurin melko pelkistetysti kolmeen tasoon. Korkein taso on kansallinen tai alueellinen kulttuuri, kuten japanilainen tai venäläinen kulttuuri. Organisaatiokulttuuri kuvastaa yrityksen jäsenten yhteisiä arvoja, asenteita ja uskomuksia. Kolmannen tason muodostaa organisaatiossa tiettyyn tehtävään liittyvä ammatillinen kulttuuri, kuten johtamiskulttuuri.

Seuraavassa kuviossa esitetään kansallisen, organisaatio- ja johtamiskulttuurin yhteys ja suhde toisiinsa.

Kuvio 6. Kansallisen kulttuurin, organisaatiokulttuurin ja johtamiskulttuurin suhde.



Organisaatiokulttuuri ja yrityksen ympäristö ovat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Organisaatiokulttuuria ohjaamalla yritys pyrkii parantamaan omaa menestystään markkinoilla. Toisaalta markkinoiden ominaisuuden ratkaisevat sen, millainen organisaatiokulttuurin on oltava, jotta yritys menestyisi. Yrityksen toimintaympäristö koostuu kolmesta alueesta: taloudellinen, poliittinen ja lainsäädännöllinen sekä sosiaalinen ja kulttuuriympäristö. Näin ollen kansallinen kulttuuri on vain yksi, mutta oleellinen tekijä yrityksen ympäristössä. Kansallinen kulttuuri vaikuttaa organisaatiokulttuuriin tietyille ihmisryhmälle ominaisten ajatusmallien ja käyttäytymistapojen kautta, jotka ohjaavat heidän jokapäiväistä toimintaansa. Kansallinen kulttuuri ja ympäröivä yhteiskunta siis muodostavat ne rajat, joihin yrityksen on sopeuduttava. Toimintaympäristö on yrityksen kannalta annettu tekijä, johon se ei voi paljontaan vaikuttaa, ainakaan lyhyellä tähtäimellä. Ei siis voida ajatella, että organisaatiolla voisi olla kulttuuri, joka olisi syntynyt täysin ilman laajemman kansallisen kulttuurin vaikutusta. Tämän vuoksi jonkin hyvin menestyneen yrityksen kulttuurin kopioiminen tai siirtäminen toisessa maassa sijaitsevaan yritykseen on lähes mahdotonta.

Organisaatioiden kulttuurit poikkeavat Hofsteden (1991, 181-182) mukaan muista kulttuureista, kuten kansallisesta, alueellisesta, etnisestä tai sosiaaliluokan

kulttuurista, siinä mielessä, että organisaation jäsenet voivat itse päättää liittymisestään siihen, he kuuluvat siihen vain työaikana ja heillä on mahdollisuus lähteä siitä halutessaan pois. Hän lisää, että *erot kansallisissa kulttuureissa näkyvät niissä vallitsevissa arvoissa*, kun taas organisaatiokulttuurit eroavat toisistaan lähinnä niissä suoritettujen toimintojen mukaan. Näin ollen siis *yhteisesti jaetut käsitykset päivittäisistä tavoista ja käytännöistä ovat organisaatiokulttuurin ydin*. Tämä ero johtuu siitä, että arvot ja käytännöt opitaan eri yhteyksissä. Arvot perustuvat yksilön taustaan ja ne omaksutaan suurimmaksi osaksi elämän varhaisessa vaiheessa. Organisaatioissa vallitsevat käytännöt sitävästoin opitaan uuteen organisaatioon sopeutumisen aikana. Hofsteden organisaatiokulttuurin määritelmä poikkeaa huomattavasti monien muiden tutkijoiden käsityksestä, jonka mukaan organisaation kulttuuri koostuu sen jäsenten yhteisistä arvoista ja uskomuksista. Yhtenä selityksenä tähän Hofstede mainitsee sen, että suuri osa organisaatiokulttuuritutkimuksista perustuu yhtiön ”sankareiden” lausuntoihin ja näiden arvoihin, eikä ota huomioon yhtiön alemman tason henkilöstön arvoja. Yhtiön perustajien ja avainjohtajien arvot toki vaikuttavat organisaatiokulttuuriin ja muokkaavat sitä, mutta Hofsteden tutkimuksen mukaan nämä arvot ja siitä muotoutunut organisaatiokulttuuri vaikuttavat työntekijöihin juuri nimenomaan yhteisten käytäntöjen kautta. Näin siis perustajien ja avainjohtajien arvoista tulee yhtiön työntekijöiden toimintakäytäntöjä. Ekspatriaatit vievät mukanaan tytäryritykseen emoyhtiön organisaatiokulttuuriin liittyviä uskomuksia, asenteita ja vakiintuneita käyttäytymistapoja. Näin myös emoyhtiö vaikuttaa tytäryrityksen organisaatiokulttuurin kehittymiseen.

Organisaatiokulttuuri muodostuu monista eri alakulttuureista. Ryhmä, joka on säännöllisessä kanssakäymisessä, muodostaa yleensä oman tapansa toimia, oman kulttuurinsa. Näin myös johtamiskulttuuri muodostuu organisaation johtajien vakiintuneista tavoista toimia. Toimintaympäristö antaa johtajille raamit, joissa toimia ja vaikuttaa jokapäiväiseen työntekoon mm. lainsäädännön ja markkinatilanteen kautta. Organisaatiokulttuuri kertoo uusille johtajille, mikä on hyväksyttävää toimintaa, ja johtajat joutuvat tarpeen tullen sopeuttamaan omaa käyttäytymistään ja tapojaan organisaatiokulttuurin mukaiseksi. Mutta jokainen

johtaja tuo oman lisänsä - omat uskomuksensa ja tapansa - johtamiskulttuuriin ja vaikuttaa näin ollen sen kehittymiseen ja muotoutumiseen. Johtamiskulttuuri on nopeampi muuttumaan kuin organisaatiokulttuuri, sillä jokainen uusi johtaja muokkaa johtamiskulttuuria.

Ulkomaisen tytäryrityksen johtamiskulttuurin muotoutumiseen vaikuttaa ulkoisten tekijöiden lisäksi sekä paikallinen että emoyhtiön kotimaan johtamiskulttuuri. Koska johtamiskulttuuri liittyy läheisesti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, kommunikointiin, on ulkomaisen tytäryrityksen kohdemaan kulttuurin ymmärtäminen ekspatriaatile erittäin tärkeää. Kulttuuriset erot johtamiskäyttäytymisessä saattavat pahimmillaan johtaa vakaviinkin konfliktitilanteisiin ekspatriaattien ja paikallisen henkilökunnan välillä. Jotta yritykseen muodostuva johtamiskulttuuri olisi tehokas, ei riitä pelkästään, että paikalliset sopeutuvat emoyhtiön kotimaan johtamiskäytäntöihin, vaan myös ekspatriaattien on otettava omassa käyttäytymisessään huomioon paikallinen kulttuuri. Kummankin osapuolen tulisi omaksua toiselta johtamiskulttuurin parhaat piirteet ja käyttää näitä hyväkseen luodessaan uutta koheesiivista johtamiskulttuuria.

2.4 Suomalaisesta, venäläisestä ja virolaisesta johtamistavasta

Tässä kappaleessa kuvataan lyhyesti suomalaista, venäläistä ja virolaista johtamistapaa. Latviasta tehtyjä johtajuustutkimuksia ei löytynyt, joten Latvia on täytynyt jättää tästä pois. Voitaneen kuitenkin olettaa, että latvialainen johtamiskäyttäytyminen noudattaa pitkälle samoja piirteitä kuin venäläinen.

2.4.1 Suomalaiset organisaatiot ja johtaminen

Suomalaisista johtajista on tehty jonkin verran tutkimuksia, mutta niistä on melko vaikea yleistää. Keskimäärin voidaan sanoa, että suomalaiset johtajat ovat hyvin koulutettuja, sillä edetäkseen ylimpään johtoon on korkeakoulututkinto lähes "pakko". Suurimmalla osalla on joko tekninen tai kaupallinen korkeakoulututkinto. Johtajien keski-ikä on laskenut hiukan viimeisten kymmenen vuoden aikana, sillä

noin kaksi kolmasosaa johtajista on 40-50 vuotiaita. Valintaprosessi on hyvin tarkka, jotta varmasti yrityksen arvoihin ja tarkoitusperiin parhaiten sopiva työntekijä tulee valituksi. Suomalaisille työ on hyvin tärkeä elämänarvo. Työn mielekkyys ja haasteellisuus, työelämän laatu, henkilöstön osaamisen arvostaminen, ihmiskeskeisyys sekä inhimillisten resurssien kehittäminen koetaan erittäin tärkeiksi (Junnola & Juuti, 1993, 159).

Suomessa ovat menestyneet lähinnä yksilöä ja yksilön vastuuta korostavat johtamismenetelmät, kuten tavoitejohtaminen. Tehokkuuden mittaamisessa painottuvat maskuliiniset keinot eli suorituksia mitataan useimmiten vain kvantitatiivisin keinoin. Johtajien suuri huolen aihe on voiton saaminen. Liuhton (1991, 67) tekemän tutkimuksen mukaan, missä haastateltiin 15 suomalais-neuvostoliittolaisessa yhteisyrityksessä työskentelevää ihmistä, virolaiset pitävät suomalaisia johtajia hyvin voittohakuisina ja maskuliinisia metodeja painottavina. Virolaiset itse pitävät itseään lähinnä ihmissuuntautuneina. Monissa suomalaisissa yrityksissä lyhyen ajan likviditeetti on ajanut pidemmän tähtäyksen suunnittelun ohi, ja tämä on johtanut rajuihinkin kustannusleikkauksiin. Vaikka suoritusten mittaamisessa korostuvatkin maskuliiniset johtamismenetelmät, sijoittuu Suomi Hosteden (1991) tutkimuksen perusteella feminiinisten maiden joukkoon. Tämä näkyy mm. konfliktitilanteiden hoidossa, missä suomalaiset johtajat turvautuvat mieluiten neuvotteluihin ja sopuratkaisuihin.

Suomalaisten johtajien mielestä tärkeintä, mutta myös vaikeinta omassa työssään on ihmisten johtaminen, mm. tavoitteiden asettaminen, motivointi ja erilaisuuden hyväksyminen (Erkkilä 1991). Muita tärkeitä johtajan ominaisuuksia ovat visiointikyky, karisma ja päätöksentekokyky. Tarkkuutta ja aikataulun noudattamista arvostetaan ja siihen pyritään. (Hofstede 1994, 125)

Liuhto (1991, 32-33) on havainnut, että suomalaisissa yrityksissä on valta keskittynyt ylimpään johtoon, mikä johtaa myös päätöksenteon keskittymiseen. Päätöksenteko ei ole kovin nopeata, mutta kun suomalainen on päätöksensä tehnyt, pysyy hän vakaasti sen takana. Venäläiset yritysjohtajat pitävätkin hitautta

liikeneuvotteluissa ja päätöksenteossa sekä haluttomuutta riskeerata suomalaisten yleisinä luonteenpiirteinä, tosin tähän vaikuttaa kansallisen mentaliteetin ohella myös Venäjän epävakaa tilanteen lisäämä varovaisuus. Venäläisten mielestä suomalaiset ovat taipuvaisia konservatiivisiin, jo aiemmin kokeiltuihin ratkaisuihin (EVA 1993, 14-15).

Suomessa organisaatiot ovat melko hajautettuja. Johdon ja suorittavan portaan väli on tullut epäselvemmäksi, kun keskijohtoa on vähennetty ja matka ylhäältä lattiatasolle on lyhentynyt. Keskijohdon vähennyttä on johdon ja suorittavan portaan välinen kommunikointi kasvanut, ja tämä on luonut työpaikkoja, jotka ovat osaksi johtamis- ja osaksi operationaalisia tehtäviä. Lisäksi voimakkaasti kasvaneella palvelusektorilla ei perinteinen hierarkia edes toimisi. Silti organisaatiot ovat hierarkisempia ja rakenteellisempia kuin useimmissa muissa länsimaissa. (Nurmi & Üksvärav 1994, 52-62) Liuhdon (1991, 54) tutkimuksen perusteella suomalaisjohtajat eivät pyri painottamaan auktoriteettiaan, vaan luomaan avoimen ilmapiirin organisaatioon ilman luokkakajako alaiset-johtajat.

Suomalaisille on tärkeää, että määräysvallat ja vastuut ovat selkeästi määritetyt, ja he saavat tehdä oman työnsä vapaasti ilman tarkempaa valvontaa (Liuhto 1991, 55). Suomalaiset työskentelevät mieluiten itsenäisesti, ja ryhmätyö hyväksytään vain keinona saavuttaa tuloksia, joista on yksilölle hyötyä. Toisin kuin kollektiivisissa maissa Suomessa ryhmätyö ei ole itseisarvo. (Nurmi & Üksvärav 1994, 42) Työntekijöiden oletetaan hoitavan omaan työhönsä kuuluvat rutiinipäätökset itse ja keskustelevan esimiehensä kanssa vain uusista, epätavallisista tilanteista. Työntekijöiden kontrollointia ei koeta erityisen tärkeäksi, sillä ihmisten odotetaan hoitavan heille kuuluvat tehtävät ilman valvontaa. Vastuuntuntoa ja taitoa hoitaa työ tehokkaasti arvostetaan suomalaisissa yrityksissä. (Nurmi 1989, 14)

Liuhdon (1991, 53-54) tutkimuksessa tuli ilmi, että suomalaiset johtajat eroavat venäläisistä siinä, että suomalaiset kokevat päätöksistä tiedottamisen koko henkilökunnalle tärkeäksi. Venäläiset haluaisivat keskittää päätöksenteon johdolle, eivätkä näe tarpeelliseksi tiedottaa kaikista asioista henkilöstölle. Suomessa

informaation odotetaan virtaavan ylhäältä alas ja raportoinnin alhaalta ylös, mutta turhan harvoin tämä johtaa kaksisuuntaiseen kommunikointiin. Ulkomaalaisten silmissä suomalaiset vaikuttavat ujoilta, varautuneilta ja epävarmoilta. Suomalaiset eivät pidä "small talkista" vaan haluavat mennä suoraan asiaan, ja saattavat näin antaa hyvinkin epäkohteliaan kuvan itsestään. He ylläpitävät sosiaalista välimatkaa muihin. Venäläisestä tapakulttuurista poiketen suomalaiset eivät pidä vaikenemista ja hiljaisuutta esim. neuvotteluissa epäkohteliaana. Lisäksi suomalaiset eroavat vilkkaammista venäläisistä siinä, etteivät he ajattele ääneen eivätkä puhuessaan käytä läheskään yhtä paljon elekieltä. He ovat melko hitaita kommunikoijia, mutta se mitä sanotaan, onkin sitten varmaa ja luotettavaa. (Nurmi 1989, 12).

2.4.2 Venäläiset organisaatiot ja johtaminen

Entisen Neuvostoliiton alueen liiketoiminta- ja yrityskulttuuria ei voida vielä pitää täysin hahmottuneena. Sosialismi toimi lähes kahdeksan vuosikymmenen ajan ainoana oikeana yhteiskuntamallina Neuvostoliitossa. Tämän ajan kuluessa usea sukupolvi ehti tottua elämään yhteiskunnassa, jossa säädökset olivat hyvin tiukat ja ylemmän tahon harjoittama etukäteissuunnittelu oli osa elämää. Muutos suunnitelmataloudesta markkinatalouteen on suuri ja kestää oman aikansa ennenkuin ihmiset oppivat markkinatalouden perusteet ja liiketavat vakiintuvat. Maissa vallitsee kuitenkin suuri yksimielisyys siitä, että kehityksen tavoitteena tulee olla markkinatalous.

Neuvostovallan aikana valtio kontrolloi tiukasti koko talouselämää. Yritykset eivät pystyneet itse päättämään strategioistaan, vaan kaikki käskyt tulivat keskusjohdolta. Valtio antoi resurssit ja asetti toiminnalle tavoitteet, kertoi mitä piti tuottaa, kenelle tuotos myydä ja millä hinnalla. Markkinoilla ja kysynnällä ei ollut vaikutusta siihen mitä tuotettiin. Yritykset saivat päättää itse lähinnä vain siitä, mikä olisi edullisin tuotantotapa. Neuvostoliiton tavoitteena olikin standardisoida johtamiskäyttäytyminen koko maassa. (Liuhto 1991, 38-39) Ihmiset tottuivat siihen, että heidän tehtävänsä oli vain toteuttaa muiden käskyjä. Omaaloitteisuus ja

vastuunotto kuihtuivat. Johtamiskulttuurin voidaankin sanoa muodostuvan vanhoista tavoista, uudesta tilanteesta ja neuvostoperimästä (Liuhto 1993, 39).

Liuhdon (1991, 37-47) mukaan venäläiseen johtamiskulttuuriin on vaikuttanut voimakkaammin suunnitelmatalous kuin kansallinen kulttuuri. Johtamiskulttuuri on voimakkaasti autoritäärinen. Johtaja tekee päätökset ja henkilökunta myös odottaa sitä. Konfliktitilanteissa johtajan sana ratkaisee, ongelmista ei yleensä neuvotella. Myös työn toteutus on tarkkaan ennalta määrätty ja kontrolloitu. Venäläisten työnkuva on siis hyvin jäykkä. Tämä on johtanut siihen, että vaikka mahdollisuus annettaisiin, eivät työntekijät ole valmiita tai halukkaita päätöksentekoon, aloitteellisuuteen tai vastuunottoon.

Suunnittelussa ja päätöksenteossa venäläiset johtajat kaihtavat riskien ottoa (Liuhto 1991, 44). Mintzbergin (1992) mukaan Itä-Euroopassa strateginen suunnittelu on vasta alkutekijöissä. Liiketoimintaa suunnitellaan lähinnä päivä kerrallaan, ja strateginen visio tulevaisuudesta puuttuu. Kysyttäessä venäläisten mielipidettä itsestään verrattuna suomalaisiin he kokevat omaavansa suuremman liikkuvuuden, kyvyn löytää helpommin epätavallisia ratkaisuja ja kyvyn säilyttää tasapaino äärimmäisissä olosuhteissa (EVA 1993, 19).

Venäläiset organisaatiot ovat erittäin hierarkisia ja byrokraattisia. Johtamiskulttuuria kuvaa ohjeiden ja sääntöjen tarkka noudattaminen. (Liuhto 1991, 43) Siitä huolimatta, että useissa yrityksissä johtajat järjestävät aikaa alaisten kysymysten, ehdotusten, huolien jne. kuuntelemiseen, on eliittiryhmänä pidetyn johdon ja alaisten välillä selvä luokkajako. Avoimien ovien johtamistyyli voimistaa luottamusta esimieheen, ja hänen hyväksyntäänsä pidetäänkin tärkeämpänä henkilön menestymisen kannalta kuin omaa työpanosta (Shekshnia 1994).

Venäläistä kulttuuria voidaan luonnehtia ryhmähenkiseksi, velvollisuudentuntoiseksi isänmaata ja aiemmin puoluetta kohtaan sekä auktoriteettiuskoiseksi. Vaikka Venäjä pyrkii suuntautumaan markkinatalouteen, ryhmähenkisyys tulee todennäköisesti säilymään, sillä se on tullut osaksi

venäläisten luonnetta. Tämä tiimityövalmius onkin venäläisten vahvuus, jota tulisi hyödyntää. Venäläiset ovat hyvin sopeutumiskykyisiä, sillä he ovat tottuneet elämään yllätyksellisyydessä ja äärimmäisissä oloissa (EVA 1993, 27). Johtamistyyli on hyvin maskuliininen painottaen kovia arvoja. Tämä näkyy muun muassa tuotantosuuntautuneisuudessa ja materialististen kannustimien arvostamisessa. Huomionarvoista Lihdon (1991, 59-61) tutkimuksessa on se, että venäläiset johtajat olivat enemmän ihmis- kuin voittosuuntautuneita. Tämä saattaa johtua siitä, ettei johtajien tarvinnut huolehtia yrityksen tuotoksesta, sen teki keskusjohto. Johtajien huomio kiinnittyi miellyttävän työympäristön luomiseen. Kun lisäksi tapana oli palkata ystäviä ja sukulaisia, kehittyi työpaikasta sosiaalinen näyttämö, leppoisa paikka, jossa saattoi viettää aikaa ystävien kanssa keskustellen.

Suomalaisten ja venäläisten koulutuksessa on selviä eroja. Nämä tulevat esiin mm. erikoistumisessa, teoreettisessa koulutuksessa ja kielellisessä kompetenssissa. Venäläisten mielestä heillä on etunaan keskimäärin laajempi ja syvempi teknologinen koulutus, kun taas suomalaiset ovat erikoistuneet kapeammalle alalle ja ovat enemmän riippuvaisia kokemuksesta kuin koulutuksesta. Venäläiset näkevät suomalaisten heikkoutena kyvyttömyyden ajatella laajasti, kun taas Venäjällä monipuolinen koulutus ja kulttuurin rikkaus mahdollistavat ajattelun laajuuden ja yleistyksien teon. (EVA 1993, 19-31) Toisaalta länsimaalaiset kritisoivat juuri sitä, että venäläinen pystyy kyllä keskustelemaan, mutta ei osaa ratkaista käytännön ongelmia (Shekshnia 1994).

Venäjällä johtajien keskimääräinen ikä on melko korkea. Tämä johtuu osaltaan siitä, että johtamiskykyjen nähdään olevan yhteydessä ihmisen ikään, ja siksi se on tärkeä kriteeri rekrytoitaessa uusia johtajia. Länsimaisissa yrityksissä työskentelevät venäläiset johtajat ovat kuitenkin useimmiten nuoria, sillä monella ulkomaalaisella yrityksellä on rekrytointiperiaattena se, ettei henkilöllä saa olla työkokemusta venäläisistä yrityksistä. Näin heidät on helpompi kouluttaa omaksumaan yrityksen toimintatavat.

Aktiivisen rekrytinnin perinteitä ei neuvostovaltioissa ole ollut. Neuvostoaikana valtio määräsi valmistuneelle nuorelle työpaikan, jossa oli työskenneltävä vähintään kolme vuotta. Tästä syystä ihmiset eivät ole tottuneet hakemaan työtä, eivätkä yritykset tarjoamaan. (KTM 1992, 38) Rekrytointi sinänsä ei ole ongelma, sillä työvoimaa on tarjolla runsaasti. Osaavan henkilöstön löytäminen lyhyessä ajassa saattaa kuitenkin olla vaikeaa. Useat yritykset käyttävät rekrytinnissa lehti-ilmoituksia, "puskaradiota" ja länsimaiset yritykset mahdollista yhteisyrityskumppaniaan. Kahden ensimmäisen tavan huono puoli on se, että ne tuottavat valtavan määrän hakijoita, joiden testaamiseen kuluu paljon aikaa. Lisäksi "puskaradion" ja paikallisen kumppanin kautta ei useinkaan saada parhaita hakijoita, sillä nämä rekrytointitavat johtavat usein nepotismiin - sukulaisuus tai ystävyys menee kyvykkyyden edelle. (Liuhto 1993, 75)

Neuvostoaikaisesta koulutusjärjestelmästä johtuen on vieraiden kielten hallinta melko heikkoa, ja ulkomaisia yrityksiä Venäjän markkinoilla tai tulossa sinne jo huomattavasti. Tästä syystä kahta kieltä taitavien venäläisten palkkavaatimukset ovat nousseet huimasti. Ja yritykset maksavat, sillä heillä ei ole varaa menettää avaintyöntekijöitään. Oikean suuruisen palkan asettaminen on muutenkin länsimaiselle yritykselle vaikeaa, sillä tilastollisia tietoja työvoimasta, ja siten normaalista palkkatasosta, ei ole saatavilla. Asiaa vaikeuttaa lisäksi yhä vallitseva neuvostoaikainen ajatus, että palkka riippuu henkilön asemasta yrityksessä, ei hänen panostuksestaan. (Shekshnia 1994)

Melko suuri ongelma länsimaisissa yrityksissä, jotka toimivat Venäjällä, on työntekijöiden vaihtuvuus, sillä opittuaan länsimaiset käytännöt työntekijät saattavat helposti lähteä parempien tarjousten perään. (Liuhto 1993, 75) Vaikka materialistiset motivointikeinot ovat yhä kaikkein tehokkaimpia, kasvaa aineettomien kannustimien, kuten koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien, rooli varsinkin nuoremman väestön keskuudessa.

Venäläisten asenne aikaan eroaa melkoisesti länsimaisesta. He eivät pidä länsimaisen liikekulttuurin nopeasta temposta eivätkä asenteesta "aika on rahaa".

Muun muassa neuvotteluihin he käyttävät paljon enemmän aikaa ja työvoimaa. (Harris & Moran 1986, 461) Neuvotteluissa pelataan ajan kanssa: on näytettävä, että vastapuolelta on saavutettu kaikki saavutettavissa oleva. Venäläisten kanssa asioitaessa ei saa pyrkiä liian suoraviivaisesti lopputulokseen, vaan on oltava valmis hitaaseen, junnaavaan tyyliin, jossa asioihin palataan yhä uudestaan. Myös kulissien takaiset keskustelut ovat tärkeitä. (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 55) Venäläiseen neuvottelutyyliin kuuluu paljon seurustelua ja small talkia. Länsimaisten yritysten tulee ottaa huomioon myös se, että Venäjällä sosiaalinen taso on tärkeä ja venäläiset neuvottelevat vain päättävässä asemassa olevien johtajien kanssa. Henkilökohtaiset kontaktit ovat huomattavan tärkeitä. Venäläiset tekevät kauppaa mieluiten tuttujen ihmisten kanssa. Ilman suhteita ei Venäjällä pääse mihinkään, eivätkä asiat luista. Aina on oltava joku, jolta vie terveiset tai joka lähettää eteenpäin seuraavan ihmisen luo.

2.4.3 Virolaiset organisaatiot ja johtaminen

Virolaisten etuna muutostilanteessa on se, että neuvostovallan aikana heillä on ollut paremmat mahdollisuudet saada tietoa länsimaisista yhteiskunnista ja markkinataloudesta kuin keskiverto-neuvostoliittolaisella. Tässä auttoivat virolaiset emigrantit, Viron kansan enemmistön kriittinen asenne venäläisiä miehittäjiä ja komentotaloutta vastaan ja historian tuoma tunne siitä, että Viro on osa Eurooppaa. Myös Suomen radio ja televisio ovat olleet monelle virolaiselle tärkeä ikkuna länteen. (Nurmi & Üksvärav 1994, 13)

Perinteisesti virolaiset johtajat ovat opiskelleet tuotantoteknistä alaa tai ovat itseoppineita. Tämä näkyy yrityksissä päähuomion keskittymisessä tuotantoteknologiaan markkinoinnin ja strategian jäädessä vähemmälle huomiolle. Johtajien neuvostoaikaiset opit ovat auttamattomasti vanhentuneet, ja virolaiset itsekin myöntävät, että vuosikymmenten kokemus suunnitelmataloudesta näkyy tavassa ajatella ja toimia, eikä häviä mihinkään yhdessä yössä. Poliittista johtamistapaa on pyritty kitkemään pois, ja johtajat ovatkin omaksuneet

taloudellista ajattelutapaa. (Nurmi 1995) Johtajien koulutus tulee olemaan avaintekijä talousmuutoksen onnistumisessa.

Suuri teknologisen koulutuksen saaneiden ihmisten määrä organisaatioissa on vaikuttanut virolaisten yritysten johtamiskäytäntöihin. Tekninen puoli on ylikorostunut ja inhimillinen puoli, ihmisten johtaminen on unohtunut. Luottamuksen löytäminen johdon ja alaisten välillä on vaikeaa, sillä ei ole totuttu keskustelemaan avoimesti. Esimerkiksi epäonnistumisissa on tärkeämpää löytää syyllinen kuin selvittää, miksi virhe tehtiin ja miten se voidaan jatkossa välttää. (Nurmi & Üksvärav 1994, 67-68)

Sosialismi on jättänyt jälkensä työmotivaatioon sekä arvomaailmaan yleisesti. Neuvostovallan aikana valtion huiputtaminen oli tietynlaista taidetta ja täysin hyväksyttyä. Ennen itsenäistymistä ei rehellinen työ ollut taloudellisesti kannattavaa, sillä esimerkiksi myymällä yhden alkoholipullon pimeillä markkinoilla saattoi ansaita kuukauden palkan. (KTM 1992, 42)

Johdon päätöksentekovaltuudet ovat kasvussa päätösvallan siirtyessä ministeriöistä yrityksiin, mutta länsimaiselle tasolle ei vielä olla päästy. Johdon vapausaste on Suomessa yhä suurempi kuin Virossa. Neuvostoliiton vallan alla johtajat oppivat toimimaan lyhytjänteisesti ja niukkoja resursseja haalien, sillä se oli ainoa keino selviytyä tuotantotavoitteista. Lyhyen ajan suunnitelmat kuvaavatkin siirtymäkauden ajattelua. Johtajat ovat varautuneet äkkimuutoksiin, ja huoli huomisesta on suuri. Verrattuna muihin entisen Neuvostoliiton osiin ovat virolaiset johtajat parhaiten valmistautuneita muutoksiin. Strategisten mahdollisuuksien ja uhkien analysointi sekä tulevaisuuden suunnittelu jäävät vähemmälle. (Nurmi 1995)

Tyypillisesti virolainen organisaatorakenne on linjaorganisaatio. Organisaatiot ovat suurelta osalta tayloristisia, joissa johtoportaana ja suorittavan työn raja-aita on selkeä. Suunnitelmataloudelle tyypillinen piirre palkata aivan liikaa ihmisiä näkyy yhä virolaisissa organisaatioissa, joissa virolaisten johtajien arvioiden mukaan on 25-50 % liikaa henkilökuntaa. Ylisuureen henkilökuntaan on kolme pääsyytä.

Ensinnäkin palkat, mutta myös tuottavuus, ovat alhaiset eli saman työn tekoon vaaditaan enemmän ihmisiä kuin länsimaissa. Toiseksi tapana on ollut suurentaa osastoja tai luoda uusia, jotta keskijohdon palkkoja voitaisiin nostaa. Kolmanneksi sääntöjä, normeja, standardeja jne. on niin paljon, että niiden käsitteleminen vaatii monen henkilön työpanoksen. (Üksvärav & Nurmi 1993, 18) Vaikka osastoilla on liikaa työvoimaa, on hallintohenkilöstön osuus nykyään pieni, mikä on johtanut byrokratian pienenemiseen ainakin yksityisissä yrityksissä (Nurmi & Üksvärav 1994, 51).

Viime vuosina on rekrytointi-ilmoittelu lehdissä vakiintunut. Tällöin on kuitenkin vaikea tarkistaa henkilön taustaa, ja siksi länsiyhtiöt painottavat paikallisen asiantuntemuksen käyttöä rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. Asiantuntemus ja laaja kontaktiverkko ovatkin tarpeen työntekijöiden valinnassa ja taustojen selvittämisessä. Sopivan henkilön löytämiseen kannattaa varata paljon aikaa, sillä huomioon tulee ottaa nykyisen osaamisen lisäksi henkilön kehittymiskyky ja kokonaisuus. (Kahla & Tulisalo 1995, 19)

Useat Virossa toimivat suomalaisyritykset ovat yrityksen käynnistämisvaiheessa nimittäneet määräaikaiseksi suomalaisen toimitusjohtajan tai palkanneet paikallisen johdon avuksi suomalaisen asiantuntijan. Tämän tehtävänä on rekrytoida paikallinen varatoimitusjohtaja, jota valmistetaan ottamaan tulevaisuudessa yksikkö johtoonsa. Lisäksi ekspatriaattina työskentelevä johdon tukihenkilö vastaa tulevan johtajan ja muun henkilöstön perehdyttämisestä emoyhtiön toimintaan ja kulttuuriin sekä toimii suodattimena kahden eri kulttuurin välillä. (Kahla & Tulisalo 1995, 18)

Koulutetut, nuoret ihmiset ovat haluttua työvoimaa. Vuonna 1991 kysytyimpiä olivat kirjanpitäjät, tietokoneasiantuntijat ja kielitaitoiset sihteerit. Työnhakijoilla on usein korkea peruskoulutus, varsinkin nuorilla, jotka ovat saaneet myös kaupallista koulutusta. Silti jotkut länsimaiset yhtiöt ovat edellyttäneet, ettei hakijalla ole koulutusta tai kokemusta alalta. He ovat halunneet itse kouluttaa työntekijänsä, jotta yritykseen ei "pesiätyisi" sosialistisia ajattelutapoja. (KTM 1992, 38-39)

Koulutuksen painopiste on myynnissä, markkinoinnissa sekä erilaisissa raportointi- ja seurantajärjestelmissä.

Yleisesti ottaen on palkka vieläkin paras tapa motivoida henkilöstöä. Virolaisissa yrityksissä on yleisesti käytössä tulospalkkaus, ja tulossidonnaiset osat muodostavat merkittävän osan palkasta (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 40). Päinvastoin kuin suomalaisilla johtajilla eivät urakehitys ja ylenemismahdollisuudet ole vielä merkittävässä asemassa. (Üksvärav & Nurmi 1993, 75) Materialistiset arvot tulevat hallitsemaan motivaattoreina vielä pitkään, ainakin kunnes tietty peruselintaso on saavutettu. Osallistuminen koulutukseen nähdään yhä laajemmin etuna. Koulutetulle työntekijälle työttömyyden uhka ei ole niin suuri kuin kouluttamattomalle. (Tulisalo & Vapaakallio 1994, 40)

Eestin ja suomen kielten sukulaisuudesta huolimatta kieliongelmiä syntyy. Kommunikointia haittaa talousterminologian puutteellisuus ja se, etteivät ihmiset hallitse termejä. Termi saattaa puuttua koko eestin kielestä tai se voi tarkoittaa jotain aivan erilaista kuin suomen kielessä. Esimerkiksi laskentatoimen terminologia on peräisin Neuvostoliitosta, eikä virolainen vastike ole vielä vakiintunut. Termien erilaisuutta kuvaa hyvin voiton käsite. Länsimaissa se voi tarkoittaa yrittäjälle kuuluvaa korvausta riskin ottamisesta kun se neuvostoaikana merkitsi tuloa, jonka etuoikeutetut saivat riistämällä työntekijöitä. (KTM 1992, 37-38)

2.4.4 Suomalaisten ekspatriaattien kokemuksia Venäjällä ja Virossa

Suutari (1996) haastatteli kahden Pietarissa toimivan suomalaisyrityksen suomalaisia johtajia ja kyseli näiden kokemuksia venäläisistä johtajista ja alaisista. Haastateltujen mukaan venäläiset eivät osallistu päätöksentekoon eivätkä johtajat delegoi vastuuta tai autonomiaa alaisilleen yhtä paljon kuin suomalaiset. Venäläisille selkeät säännöt ja toiminnot ovat tärkeitä, ja alaiset odottavat saavansa hyvinkin yksityiskohtaisia ohjeita, jottei heidän tarvitse päättää pienestäkään yksityiskohdasta itse. Koska venäläiset ovat tottuneet siihen, että johtaja on autoritääriäinen, on myös suomalaisten johtajien käyttäytyttävä Venäjällä

“diktaattorimaisesti”. Mitään ei tapahdu ennenkuin johtaja antaa alaiselle selkeän käskyn, ja vielä tämän jälkeenkin on tiiviisti kontrolloitava, että tehtävä suoritetaan. Suomalaiset haastateltavat ovat huomanneet myös, että venäläiset ovat hyvin oma-aloitteettomia - he eivät itsenäisesti tartu uuteen tehtävään, vaan jäävät odottamaan uusia käskyjä esimieheltään. Lisäksi venäläiset johtajat kritisoivat alaisiaan huomattavasti enemmän eivätkä anna positiivista palautetta hyvin hoidetusta tehtävästä yhtä usein kuin suomalaiset. Haastateltujen mukaan suomalaisten tulee tottua siihen, että Venäjällä kaikki kestää. Varsinkin emoyhtiön on usein vaikea ymmärtää sitä, miksi asioita ei saada hoidettua yhtä nopeasti kuin Suomessa, ja tämä aiheuttaa lisäpaineita suomalaisjohtajille Venäjällä.

Virossa toimivien suomalaisyritysten edustajien mukaan, joita haastateltiin KTM:n (1992, 37) suorittamassa tutkimuksessa, virolaista johtamiskulttuuria kuvaa auktoriteetin ja johtajan roolin painottaminen, suunnitelmallisuuden puute ja riskinotto. Henkilöstö odottaa johtajien käskyjä siitäkin huolimatta, että valtaa ja vastuuta on pyritty siirtämään alemmaksi organisaatioissa. Työntekijöiden on ollut vaikea oppia ottamaan vastuuta omasta työstään. Vastuu on mieluummin siirretty ylös tai sivulle kuin otettu itse. Virolaisten kanssa työskentelevät suomalaiset kaipaavatkin heiltä enemmän tavoitteellisuutta ja oma-aloitteisuutta. Tulos- ja tehokkuusajattelu tuntuu olevan virolaisille vierasta. Yritysten toiminnot ovat erillään toisistaan eikä tietoa toimintojen yli osata välittää. Usein työntekijät eivät ymmärrä yrityksen kokonaisuutta eivätkä tiedä toisten osastojen tekemisistä. (Kahla & Tulisalo 1995, 20) Lisäksi työn tarkkuus ja laatu eivät vastaa länsimaissa totuttua tasoa, mikä on ymmärrettävää, kun ajatellaan tehtaiden toimintaa sosialismin aikana. Tällöin ainoa merkittävä asia oli tuotannon määrä, työtehtävät olivat helppoja eikä laadulla ollut väliä.

Liuhto (1991, 114) havaitsi tutkimuksessaan suomalaisen ja virolaisen johtamiskulttuurin olevan melko samanlaisia. Suurimmat erot ovat siinä, että virolaiset painottavat suomalaisia enemmän karismaattisia johtamistaitoja ja yksilöllisyyttä. Lisäksi auktoriteetti, kontrolli ja materiaaliset kannustimet koettiin tärkeämmiksi kuin Suomessa.

Liuhto (1991) tutki lisäksi millainen johtamiskulttuuri on muodostunut venäläis-suomalaisiin ja virolais-suomalaisiin yhteisyrityksiin käyttäen apunaan Hofsteden nelijakoa (kts. kpl 2.3.3). Hänen havaintonsa yrityksiin muodostuneesta johtamiskulttuurista on tiivistetty seuraavasti:

Kuvio 7. Johtamiskulttuuri venäläis-suomalaisissa yhteisyrityksissä. (Liuhto 1991, 90-100)

Johtamiskulttuuri venäläis-suomalaisissa yhteisyrityksissä:

1. Valtaerot suuret

- valta keskitetty johtajille
- alaiset odottavat käskytyä
- auktoriteetin ja statuksen tavoittelu

2. Epävarmuuden välttäminen voimakasta

- varovaista riskinottoa
- sääntöjen tarkka noudattaminen
- sisäinen kontrollointi tarkkaa

3. Yksilöllisyyden aste keskinkertainen

- suomalaiset piirteet pehmentäneet normaalisti kollektiivista venäläistä johtamistapaa
- toiminta spontaanimpaa kuin venäläisissä yrityksissä

4. Maskuliinisuus voimakas

- byrokraattisuus korostunutta
- venäläiset kritisoivat suomalaisten liiallista "pehmeyttä" alaisia kohtaan; venäläisten mielestä johtajan tulee olla kova ja näyttää kuka käskee

Johtamiskulttuuri virolais-suomalaisissa yhteisyrityksissä oli valtaerojen ja maskuliinisuuden osalta samanlainen kuin venäläis-suomalaisissa, mutta epävarmuuden välttäminen ei ollut yhtä voimakasta. Lisäksi individuaalisuuden aste oli korkeampi Virossa.

2.4.5 Johtamistapojen keskeiset erot

Suomessa johtaminen perustuu lähinnä yksilöä ja yksilön vastuuta korostaviin menetelmiin, kun taas entisen Neuvostoliiton alueella johtaminen perustuu kollektiivisuuteen. Kollektiivisuus näkyy mm. ryhmäuskollisuutena ja siinä, että päätökset tehdään yleensä ryhmässä, jolloin vastuukin on jaettu. Suomalaiset taas työskentelevät mieluiten itsenäisesti. Koska Neuvostoliiton aikana keskusjohto teki lähes kaikki päätökset yritysten puolesta, johti tämä siihen, että oma-aloitteisuus ja vastuunotto kuihtuivat. Työntekijöiden tehtävänä oli vain toteuttaa ylhäältä tulleita käskyjä. Sosialismin vaikutus näkyy yhä mm. siten, että työntekijät jäävät odottamaan esimiehen määräyksiä, sillä itsenäinen toiminta toisi mukanaan myös vastuuta.

Venäjällä ja Virossa, kuten myös Suomessa, on valta keskittynyt ylimpään johtoon. Suomalaisjohtajat eivät kuitenkaan pyri painottamaan auktoriteettiaan, vaan pyrkivät luomaan organisaatioon avoimen ilmapiirin, jossa kommunikointi johdon ja alaisten välillä on sujuvaa ja päätöksistä tiedotetaan tasapuolisesti koko henkilöstölle. Venäjällä ja Virossa taas johtamiskulttuuri on hyvin autoritäärinen painottaen luokkajakoa johtajat-alaiset. Johtaja tekee päätökset ja alaiset myös odottavat sitä. Koska tieto tuo mukanaan myös valtaa, ei henkilöstölle ole tarpeellista tiedottaa kaikista päätöksistä. Luottamuksen löytäminen johdon ja alaisten välillä on vaikeaa, sillä ei ole totuttu keskustelemaan avoimesti. Materialistiset motivointikeinot ovat yhä parhaita Venäjällä ja Baltiassa, missä palkkataso on melko alhainen. Palkka ja turvattu työpaikka ovat monille haasteellista työtä ja urakehitysmahdollisuuksia tärkeämpiä.

Virossa on individualismin aste kasvanut koko ajan, yksilöllisyyttä korostetaan enemmän kuin Venäjällä ja Liuhdon (1991, 144) tutkimuksen mukaan jopa enemmän kuin Suomessa. Liuhdon mukaan suurimmat erot virolaisen ja suomalaisen johtamiskulttuurin välillä ovat siinä, että virolaiset painottavat suomalaisia enemmän karismaattista johtamistapaa, yksilöllisyyttä, auktoriteettia, kontrollia ja materialistisia motivointikeinoja.

2.5 Yhteenveto

Kulttuuri on tietylle ryhmälle ominainen, sukupolvelta toiselle opittu tapa elää, ajatella ja käyttäytyä. Kulttuuri kertoo meille sen, mitä pidetään oikeana tai vääränä, järkevänä tai tyhjänä jne. Näin ollen kulttuuri vaikuttaa myös siihen, mitkä johtamiskäytännöt toimivat parhaiten missäkin yhteiskunnassa tai kulttuuriryhmässä. Kansainvälisen yrityksen tulee siten ymmärtää, ettei tietyssä kulttuurissa kehitettyjä johtamismenetelmiä voida suoraan siirtää toiseen kulttuuriin. Ekspatriaattien on erittäin tärkeää pyrkiä ymmärtämään kohdemaansa kulttuuria ja sitä kautta ihmisten käyttäytymistä. Menestyäkseen tulee johtajan myös sopeuttaa omaa käyttäytymistään vastaamaan vieraan kulttuurin odotuksia.

Venäjän ja Baltian maiden avautuminen on synnyttänyt valtavan markkina-alueen maantieteellisesti hyvin lähelle Suomea. Alue on herättänyt laajaa kiinnostusta mahdollisena uutena liiketoiminta-alueena. Suomalaisen talouselämän kannalta nimenomaan Viro on läheisen sijaintinsa ja kielitaustansa vuoksi ollut ensisijaisena kiinnostuksen kohteena. Monen yrityksen ensimmäinen vaihe laajemmassa etabloitumisessa Venäjälle ja Baltiaan on liiketoiminnan käynnistäminen Virossa. Maiden liiketoimintaympäristöstä ja kulttuurista on kuitenkin saatavilla vain vähän tietoa. Aikaisempien tutkimusten pohjalta voidaan todeta suunnitelmatalouden jäänteiden, "neuvostoperimän", vaikuttavan yhä sekä venäläiseen että virolaiseen organisaatio- ja johtamiskäyttäytymiseen.

Miten neuvostoperimä sitten näkyy suomalaisyhtiön tytäryrityksissä Venäjällä, Virossa ja Latviassa sekä miten se vaikuttaa johtamiskulttuuriin? Miten

suomalaisjohtajien on pitänyt muuttaa käyttäytymistään vastaamaan kohdemaan kulttuurin odotuksia? Löytyykö venäläisen, virolaisen ja latvialaisen johtamiskulttuurin välillä selkeitä eroja? Näihin kysymyksiin vastaamalla tämä tutkimus pyrkii osaltaan tuomaan lisäinformaatiota tähän melko vähän tutkittuun aihealueeseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tieteellisissä tutkimuksissa tutkimusmetodin valinta perustuu tutkimusongelman asettamiin vaatimuksiin sekä työn tavoitteisiin. Metodologia voi olla joko kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen tai molempien yhdistelmä. Tässä tutkimuksessa, jossa tarkastellaan neuvostoperimän vaikutusta suomalaisyhtiön tytäryritysten johtamiskulttuuriin, käytetään kumpaakin tutkimusmetodia.

Kvantitatiivinen tutkimusmateriaali esitetään numeerisessa muodossa. Tietojen kerääminen, käsittely ja analysointi tapahtuvat selvästi vaiheittain. Aineisto on selkeästi rajattu. Tyypillisiä informaation keruutapoja kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat strukturoidut kyselyt, tilastot, tieteelliset kokeet ja strukturoidut haastattelut. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tutkimusaineisto edustaa tilastollisesti havaintoyksiköiden muodostamaa perusjoukkoa. Tällaisen tutkimuksen tavoitteena on testata teorian paikkansapitävyyttä. (Uusitalo 1991, 79-81)

Kvalitatiivinen tutkimusaineisto on useimmiten verbaalissa muodossa. Tutkimusaineiston kokoaminen, käsittely ja analysointi lomittuvat toisiinsa. Aineiston rajat ovat avoimet, sillä niitä voi olla tarpeen supistaa tai laajentaa tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on aineiston teoreettinen edustavuus, eli aineistossa tulee olla esillä tutkimusongelman kannalta keskeiset piirteet. (Uusitalo 1991, 80) Tutkimusaineisto voidaan jakaa kvalitatiiviseen kenttätyöaineistoon (haastattelut, havainnointi, ryhmäkeskustelut) ja kirjalliseen aineistoon. Tarkoituksena on tutkia ongelmaa syvällisesti, ja välttää pintapuolisuutta (Hirsjärvi & Hurme 1980, 15). Kvalitatiivinen tutkimusmetodi sopii yksittäisten ilmiöiden, tapahtumien ja tapahtumaketjujen kuvaamiseen (Uusitalo 1991, 75-77).

Tutkimusasetelmana tässä on case-tutkimus, joka Yinin mukaan voidaan ymmärtää empiiriseksi tutkimukseksi, jossa jotain ilmiötä tutkitaan sen luonnollisessa ympäristössä käyttäen hyväksi monenlaista empiiristä aineistoa. Case-tutkimus on sopivin tutkimusmuoto silloin, kun tutkimuksen tavoitteena on vastata kysymyksiin “miten” ja “miksi”, kun tutkija ei juuri voi ohjata tapahtumien kulkua tai kun kontekstina on tämän päivän ilmiö todellisessa elämässä. (Yin 1989, 20)

Hyvösen ja Vanhalan (1994, 76) mukaan case-tutkimus sopii erityisesti organisaatiotutkimukseen, sillä tällöin päästään paremmin tutkimaan pintatason ilmiötä synnyttäviä tekijöitä ja mekanismeja. Case-tutkimuksen tavoitteena voi olla kartoittava, eksploratorinen tai selittävä case. (Yin 1981, 59). Tutkimukseni on kartoittava case eli siinä pyritään saamaan yleiskuva tutkittavasta ilmiöstä, johtamiskulttuurista ja neuvostoperimän vaikutuksesta siihen.

3.2 Esimerkkiyrityksen valinta ja tutkimuksen rajaus

Ajatus pro gradu-tutkielman tekemisestä Nesteelle syntyi jo pari vuotta sitten, kun aloitin työskentelyn Nesteellä Öljynetsintä ja -tuotanto toimialalla. Toimialan luonteesta johtuen kontakteja ulkomaille on paljon, muun muassa Venäjälle. Kiinnostukseni Venäjää, sen kulttuuria ja ihmisiä, kohtaan kasvoi ja päätin ottaa Venäjä ja Baltian maat tutkimukseni kohdealueeksi. Koska omalta toimialaltani ei sopivia kohdeyrityksiä löytynyt, otin yhteyttä Neste Markkinointi Oy:öön, jonka kanssa sovimme yhteistyöstä syksyllä 1995.

Työssäni keskityn kuvaamaan johtamista ja siihen liittyviä ihmisten välisiä suhteita organisaatioissa, joissa eri kulttuurit kohtaavat. Lisäksi pyrin tunnistamaan neuvostoperimän vaikutuksen ihmisten käyttäytymiseen ja tätä kautta yrityksen johtamiseen. Case-tutkimuksen kohdeorganisaatiot ovat Neste Markkinointi Oy:n tytäryritykset Latviassa, Virossa ja Venäjällä. Venäjän lisäksi valittiin kaksi Baltian maata, sillä tarkoituksena on selvittää löytyykö Venäjän sekä markkinatalousajattelussa pidemmälle päässeeseen Baltian välillä selkeitä eroja johtamiskäyttäytymisessä.

Organisaatioiden sisällä tarkastelu rajoitetaan esimiesten ja alaisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen. Tutkimuskohteena ovat toimistolla työskentelevät Pietarissa, Riikassa ja Tallinnassa. Asemahenkilökunta päätettiin jättää tutkimuksesta pois, sillä he eivät ole aktiivisesti yhteydessä yrityksen johtajiin.

3.3 Tietojen kerääminen ja analysointi

Aloitin tietojen keräämisen syksyllä 1995, jolloin perehdyin kulttuuria ja johtamista käsitteleviin kirjoihin ja artikkeleihin. Sekä haastattelujen että kyselylomakkeen laadinnassa käytin apuna aikaisempia kulttuuritutkimuksia, kulttuurieroista kirjoitettuja artikkeleita sekä vapaamuotoisia keskusteluja sellaisten nesteläisten kanssa, jotka työssään ovat paljon tekemisissä venäläisten, virolaisten ja latvialaisten kanssa. Haastattelut suoritin maaliskuussa 1996 kussakin kohdeyrityksessä ja niiden tarkoituksena oli selvittää, millainen johtamiskulttuuri yrityksiin on muodostunut, miten neuvostoperimä näkyy organisaatioissa ja johtamisessa sekä miten suomalaisjohtajien on täytynyt muuttaa käyttäytymistään vastaamaan vieraan kulttuurin asettamia vaatimuksia. Yhdessä kunkin yrityksen toimitusjohtajan kanssa valitsimme haastateltavat johtajat, joita oli yhteensä 16. Latviassa haastattelin kuutta ihmistä, joista kolme oli suomalaista ja kolme latvialaista. Virossa haastateltuja oli viisi, joista kolme oli virolaista ja kaksi suomalaista. Venäjällä haastateltuja oli viisi, joista kolme oli suomalaista ja kaksi venäläistä. Viisi haastatelluista edusti yrityksen ylintä johtoa, 9 haastateltua olivat osastojen johtajia ja yksi projektijohtaja eräällä osastolla. Osastot ovat vähittäismyynti, markkinointi, taloushallinto sekä henkilöstöhallinto.

Haastattelujen kesto oli 1,5 - 2,5 tuntia ja ne toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopii erityisen hyvin arvostusten ja asenteiden tutkimiseen (Hyvönen & Vanhala 1994, 89). Käytössä oli haastattelurunko (liite 1), jonka pohjalta keskustelut käytiin melko vapaamuotoisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä (haastattelu) oli sopiva tiedonkeruumenetelmä siksi, että se antoi mahdollisuuden joustaa tilanteen mukaan ja tehdä lisäkysymyksiä laajasta aiheesta. Haastattelut käytiin Virossa suomeksi ja Latviassa sekä Venäjällä

englanniksi. Englannin kielen käyttö ei aiheuttanut ongelmia itselleni. Pyrin tekemään kysymyksistä hyvin yksiselitteisiä ja selkeitä, jotta vieraan kielen käyttö ei olisi aiheuttanut haastateltaville ongelmia. Latvialaiset ja venäläiset haastateltavat puhuivat melko hyvin englantia, samoin kuin virolaiset suomea, mutta uskon, että haastatteluista olisi saanut enemmän irti, jos olisin puhunut haastateltavien äidinkieltä.

Havaintojeni mukaan haastatellut suhtautuivat haastatteluihin erittäin positiivisesti kahta poikkeusta lukuunottamatta, joista toinen piti parempana kertoa asioista, joista itse halusi, ja toinen suhtautui minuun ja kysymyksiini aggressiivisesti ja vältteli tiettyihin kysymyksiin vastaamista. Näitä poikkeuksia lukuunottamatta haastattelut olivat erittäin antoisia ja haastatellut hyvin aktiivisia kertomaan ja keskustelemaan aiheesta. Haastattelut nauhoitettiin ja purin ne myöhemmin yksityiskohtaisesti, minkä jälkeen analysoin ne ryhmittelemällä kaikki vastaukset kysymyksittäin.

Haastattelujen analysoinnin jälkeen aloitin kyselylomakkeen suunnittelemisen. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, miten paikallinen henkilöstö kokee yritykseen syntyneen johtamiskulttuurin - mitä hyvää sekä mitä kehitettävää siinä löytyy. Lomakkeen laadinnassa käytin hyväkseni haastatteluissa saamiani tietoja. Kyselylomake kohdistettiin vain paikallisille - sekä johdolle että alaisille - sillä tutkimuksella haluttiin saada selville myös, millainen suhde yrityksessä työskentelevillä suomalaisilla ja paikallisilla työntekijöillä on. Vastausvaihtoehtoina käytin Likertin viisiportaista asteikkoa, väittämästä "täysin samaa mieltä" aina väittämään "täysin eri mieltä". Tätä asteikkoa käytetään tyypillisesti mitattaessa asenteita (Hyvönen & Vanhala 1994, 36).

Lomake käännettiin vastaajien äidinkielelle, jonka jälkeen se lähetettiin postissa saatekirjeen (liite 2) kanssa, jossa oli vastausohjeet. Kysely oli vapaaehtoinen ja täysin luottamuksellinen, sillä siinä ei kysytty vastaajan nimeä. Yhteyshenkilö lähetti palautetut vastaukset avaamattomissa vastauskuorissa minulle. Lomakkeessa (liite 3) kysyttiin henkilöstön mielipidettä ja tyytyväisyyttä muun muassa esimiestyöskentelyyn, motivointiin, tehtävänjakoon ja kommunikointiin.

Pyrin kyselytutkimuksessa kokonaisotantaan eli perusjoukoksi muodostui paikalliset toimistotyöntekijät, joita Latviassa on 31, Virossa 26 ja Venäjällä 56 eli yhteensä 113. Kyselyyn vastasi yhteensä 65 henkilöä, joista puolet oli miehiä ja puolet naisia. Latviassa kyselyyn vastasi 21 henkilöä eli vastausprosentiksi muodostui 60 %, Virossa 13 henkilöä eli 50 % sekä Venäjällä lomakkeen palautti 31 henkilöä eli vastausprosentti on 55 %. Vastanneet edustavat hyvin perusjoukkoa, sillä johtajista kyselyyn vastasi noin 1/4 ja alaisista 3/4. Yhden lomakkeen jouduin hylkäämään, sillä vastaaja ei ollut täyttänyt taustatietojaan.

Vastausten käsittelyssä käytin Microsoft Access -ohjelmaa, joka on räätälöity Nesteen käyttöön jokavuotisten henkilöstön tyytyväisyysmittausten käsittelemiseksi. Aineistosta ajettiin suorat kysymyskohtaiset prosenttijakaumat taustamuuttujien mukaan. Ristiintaulukointeja ei katsottu tarpeelliseksi, koska vastausten alhaisesta lukumäärästä johtuen havaintojen määrä eri luokissa olisi alhainen.

3.4 Kyselytutkimuksen vastaajajoukon kuvaus

Tutkimuksessa käytetyt taustamuuttujat olivat maa, sukupuoli, ikä, työsuhteen pituus ja johtaja/esimies tai muun tason työntekijä. Vastaajista 23 % oli johtajia tai esimiehiä ja 77 % muun tason henkilöstöä.

Taulukko 1. Johtajien ja alaisten osuus kyselyyn vastanneista.

	Latvia		Viro		Venäjä	
	nainen	mies	nainen	mies	nainen	mies
johtaja alainen	%	%	%	%	%	%
	17	22	0	57	7	38
	83	78	100	43	93	63
yht.	100	100	100	100	100	100
	(n=12)	(n=9)	(n=6)	(n=7)	(n=15)	(n=16)

Vastaajista 32 oli miehiä ja 33 naisia. Lähes kaikki olivat alle 45 vuotiaita ja huomattava osa jopa alle 30 vuotiaita. Nuorten työntekijöiden suuri osuus selittyy sillä, että Nesteellä on käytäntönä, ettei “vanhoja neuvostoajan konkareita” oteta töihin, sillä sen aikainen työkuulttuuri poikkeaa niin paljon länsimaisesta. Tavoitteena on rekrytoida nuoria ihmisiä, jotka ovat halukkaita tekemään kovasti töitä ja jotka voidaan opettaa alusta lähtien Nesteen tavalle toimia (Bedrite, haastattelu).

Taulukko 2. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

ikä	Latvia		Viro		Venäjä	
	nainen	mies	nainen	mies	nainen	mies
	%	%	%	%	%	%
alle 30 v	50	33	33	14	60	38
30-45 v	42	67	67	86	33	56
yli 45 v	8	0	0	0	7	6
yht.	(n=12)	(n=9)	(n=6)	(n=7)	(n=15)	(n=16)

Suurin osa vastaajista eli yli 50 % on ollut Nesteen palveluksessa yhdestä kolmeen vuotta ja yksi neljäsosa alle vuoden. Uusia asemia on perustettu kovaa vauhtia viime vuosien aikana ja henkilöstön määrä on kasvanut.

Taulukko 3. Kyselyyn vastanneet jaoteltuina työsuhteen keston mukaan.

työsuhteen	Latvia	Viro	Venäjä	Kaikki
kesto	%	%	%	%
alle 1 v	29	23	26	26
1-3 v	38	62	61	54
yli 3v	33	15	13	20
yht.	(n=21)	(n=13)	(n=31)	(n=65)

3.5 Tutkimusaineiston laadun arviointi

Tulosten ja todellisuuden mahdollisimman hyvän vastaavuuden tulisi olla kaikkien tutkimusten tavoitteena (Hirsjärvi & Hurme 1988, 128). Näin myös laadullista aineistoa käyttävän tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin varmistaminen ja

arviointi on keskeistä, vaikka siihen ei olekaan yhtä selkeitä ohjeita kuin kvantitatiivisia tutkimuksia varten (Grönfors 1982, 173).

3.5.1 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettyjen mittarien kykyä kuvata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteettiongelmia syntyy lähinnä teoreettisia käsitteitä ja asioita tutkittaessa (Uusitalo 1991, 84-85). Yinin (1989, 40-45) mukaan kartoittavan case-tutkimuksen luotettavuutta mitataan teoreettisella ja ulkoisella validiteetilla.

Teoreettisen käsitteen ja sitä mittaavan asteikon välistä vastaavuutta kutsutaan teoreettiseksi validiteetiksi. Jotta tutkimus olisi teoreettisesti validi, on tärkeää pohtia teoriataustaa ja viitekehystä, jonka perusteella haastattelukysymykset ja kyselylomakkeen väittämät laaditaan. (Hyvönen & Vanhala 1994, 70-72) Tämän tutkimuksen teoreettista validiteettia on pyritty kohottamaan tutustumalla laajasti kulttuuritutkimuksiin ja -kirjallisuuteen sekä käyttämällä kysymysten laadinnassa apuna kulttuuritutkijoiden, mm. Geert Hofsteden, tutkimuksissaan käyttämiä kysymyksiä. Sisäistä luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös tekemällä sekä haastattelukysymyksistä että kyselylomakkeesta mahdollisimman yksiselitteinen ja täsmällinen. Täten pienennettiin kysymysten ja väittämien väärin ymmärtämisen mahdollisuutta. Haastattelutilanteessa myös tarvittaessa tarkennettiin kysymysten merkitystä. Sellaisia termejä, jotka saattavat merkitä eri ihmisille eri asioita, kuten johtamiskulttuuri, ei haastattelussa eikä kyselylomakkeessa käytetty. Haastattelurunko sekä kyselylomake ovat osoittautuneet hyviksi, sillä olen niiden avulla saanut vastauksen tutkimusongelmaan.

Teoreettista validiteettia voidaan parantaa myös käyttämällä useita eri tietolähteitä. Tässä tutkimuksessa olen käyttänyt haastattelujen ja omien havaintojen lisäksi kyselytutkimusta, vapaamuotoisia keskusteluja sekä artikkeleita, yrityksen sisäisiä tiedotteita ja vuosikertomuksia.

Aineiston ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksesta saatujen tulosten yleistettävyyttä laajempaan perusjoukkoon. Ulkoista validiteettia pyrittiin parantamaan käyttämällä sekä kvalitatiivista (haastattelut) että kvantitatiivista (kysely) tutkimusmenetelmää. Case-tutkimusta on usein arvosteltu siitä, ettei sen tuloksia voi yleistää laajemmin, ja se on muodostanut huomattavan esteen case-tutkimuksen tekemiselle. Tässä tapauksessa ulkoista validiteettia olisi voinut kasvattaa vertaamalla Nesteen tytäryrityksiä muihin alueella toimiviin suomalaisiin tytäryrityksiin. Toisaalta johtamiskulttuuri on aina ainutlaatuinen, eikä sitä voi yleistää koskemaan mitään muuta yritystä.

3.5.2 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan menetelmän tai mittarin kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Eli jos sama tutkimus toistettaisiin käyttämällä täsmälleen samoja menetelmiä päätyisivät muutkin tutkijat samoihin tuloksiin. Satunnaisvirheet voivat juontua mm. siitä, että vastaaja voi muistaa väärin, ymmärtää kysymyksen eri tavalla kuin oli tarkoitettu. Virheitä pyrittiin tässä tutkimuksessa vähentämään tekemällä täsmällisiä, selkeitä ja yksinkertaisia kysymyksiä. Myös haastatteluista ja kyselystä saadut tiedot tallennettiin ja koodattiin huolellisesti. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän eduksi voidaan katsoa se, että haastateltavan tarvitessa lisäselvitystä tai ymmärrettyä asian väärin, on helppoa korjata tilanne välittömästi. Virheet pyrittiin eliminoimaan suorittamalla haastattelut yrityksen toimitiloissa rauhallisessa paikassa. Haastattelut taltioitiin kasetille ja purettiin viikon sisällä haastatteluista kirjalliseen muotoon. Haastatteluja täydennettiin ja haastattelussa saatuja tietoja tarkistettiin kyselytutkimuksen avulla. Kysely tehtiin haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelussa saatuja tietoja voitiin käyttää hyväksi lomakkeen väittämiä laadittaessa. Kyselytutkimuksen reliabiliteettia pyrittiin parantamaan mittaamalla samaa asiaa usealla kysymyksellä sekä tekemällä väittämistä mahdollisimman yksiselitteisiä ja täsmällisiä.

3.5.3 Kulttuuritutkimuksen erityisongelmia

Tutkittaessa vieraita kulttuureita tulee ensimmäisenä ongelmana eteen vieras kieli, kuten myös tässä tutkimuksessa. Koska en osaa kohdemaiden kieltä, suoritin haastattelut Virossa suomeksi ja Venäjällä sekä Latviassa englanniksi. Itselleni englannin kielen käyttö ei aiheuttanut ongelmia, ja myös kaikki haastateltavat puhuivat sitä melko hyvin, samoin kuin virolaiset suomea. Haastatteluista olisi kuitenkin melko varmasti saanut enemmän irti, jos haastatteluissa olisi voitu käyttää haastateltavan äidinkieltä. Yhtenä vaihtoehtona mietin tulkin käyttöä, mutta se olisi saattanut vähentää haastattelujen luottamuksellisuutta ja tehdä tilanteesta virallisemmän oloisen. Tästä syystä katsoin paremmaksi luopua ajatuksesta.

Kielen lisäksi haastatteluihin sekä myös kyselytutkimuksen vastauksiin saattoi vaikuttaa se, etteivät ihmiset entisen Neuvostoliiton alueella ole tottuneet tällaisiin tutkimuksiin eivätkä puhumaan avoimesti omasta esimiehestään ja organisaatiostaan, ainakaan kriittisesti. Haastateltavat sekä kyselyyn vastaajat eivät ehkä uskaltaneet olla täysin rehellisiä. Tämä saattaa pitää paikkansa varsinkin Venäjän kohdalla, sillä venäläiset esittivät kritiikkiä organisaatiotaan ja esimiehiään kohtaan murto-osan verran siitä, mitä virolaiset tai latvialaiset. Näistä puutteistaan huolimatta tutkimus antaa mielestäni lukijalle hyvän kuvan kohdeyritysten organisaatiokäyttäytymisestä ja johtamiskulttuurista.

4 JOHTAMISKULTTUURI NESTEEN TYTÄRYRITYKSISSÄ

4.1 Neste-konserni ja Neste Öljy

Neste on pääosin Suomen valtion omistama kansainvälinen öljy- ja kemianteollisuuden konserni. Sen päätoimialat ovat Öljy, Öljynetsintä ja -tuotanto, Kemia ja Energia. Vuonna 1995 konsernin liikevaihto oli 43,3 miljardia markkaa (Neste Vuosikertomus 1995).

Nesteellä on Suomessa kaksi öljynjalostamoja, Porvoossa ja Naantalissa. Yhtiö valmistaa öljytuotteita liikenteen, lämmityksen, maatalouden, teollisuuden ja energiantuotannon tarpeisiin. Nesteen öljyliiketoiminnan keskeisen markkina-alueen muodostavat Itämeren ympärillä olevat maat. Nesteen öljynetsintä on keskittynyt Norjaan ja Lähi-Itään, Venäjällä on tuotantoon tähtääviä yhteistyöhankkeita. Kemia-toimiala valmistaa, kehittää ja markkinoi kemianteollisuuden tuotteita, mm. liimahartseja, joiden valmistajana Neste on toiseksi suurin maailmassa. Energia-toimiala muodostettiin 1995 lopulla Nesteen energia-alan yksiköistä vastaamaan liiketoiminnasta energiamarkkinoilla.

Neste Öljy on konsernin suurin toimiala, joka vastaa kolmesta neljäsosasta yhtiön liikevaihdosta ja työllistää lähes joka toisen nesteläisen. Henkilöstöä Nesteellä on yhteensä noin 8200. Helmikuussa 1996 Öljyn rakenne uudistettiin, jolloin vanhoista liiketoimintaryhmistä Öljynjalostuksesta, Markkinointiyhtiöistä, International Trading & Supply:sta, Varustamosta ja Bitumi ja voiteluaineista muodostettiin yhtenäinen öljyketju. Uusi ketju muodostuu kuudesta ryhmästä:

- myynti ja markkinointi
- tukkumyynti ja hankinta
- tuotanto
- myynnin ja tuotannon ohjaus
- kuljetukset ja varastointi
- erikoistuotteet.

Nesteen kansainvälistymisprosessi

Nesteen tapauksessa kansainvälistyminen alkoi tuonnista. Suomen ja Neuvostoliiton välisen bilateraali-kaupan johdosta Neste joutui tuomaan raakaöljyä Neuvostoliitosta. Tällöin perustettiin International Trading & Supply -yksikkö turvaamaan vaihtoehtoiset raakaöljytoimitukset muualta maailmasta, mikäli Neuvostoliiton toimituksissa esiintyisi häiriöitä. Myöhemmin tämä yksikkö toimi myös bilateraali-kaupan instrumenttina edelleenvietäessä Neuvostoliitosta Suomeen ostettuja öljytuotteita.

Nesteen kansainvälistymisen aste on korkea: toimintaa on yli 30 maassa. Konsernin henkilökunnasta yli 30 % työskentelee Suomen ulkopuolella. Toimialoista kansainvälistynein on Kemia, jonka liikevaihdosta yli 80 % syntyy Suomen ulkopuolella. Myös Neste Öljyn liikevaihdosta suuri osa tulee kansainvälisestä kaupasta - raakaöljyn ja öljytuotteiden tradingista, jalostamoiden tuoteviennistä ja MTBE-laitosten tuotemyynnistä. Laitoksia on Suomen lisäksi Saudi-Arabiassa, Kanadassa, Malesiassa ja Portugalissa. Kansainvälisen öljykaupan toimipisteet ovat Espoossa, Calgaryssa, Houstonissa, Lontoossa, Singaporessa, Tokiossa ja Torontossa. (Nesteen vuosikertomus 1995)

Neste Öljy-toimialan liiketoiminnan luonteesta johtuen raaka-aine on tuotava kokonaan ulkomailta. Suomen markkinoiden rajallisuuden vuoksi monia tuotteita ei kannata valmistaa pelkästään Suomea varten, vaan niitä on tuotettava suuremmille markkinoille. Valmistus ei ole aina kannattavinta Suomessa, mistä johtuen tuotantokapasiteettia on hankittu ja rakennettu useisiin maihin.

4.1.1 Neste Markkinointi Oy

Öljyketjun Myynti ja markkinointi -liiketoimintaryhmän muodostaa Neste Markkinointi Oy. Se perustettiin vuoden 1996 alussa, jolloin entiseen Markkinointi-yhtiöt-toimialaan kuuluneet suomalaiset tytäryhtiöt fuusioitiin yhdeksi Itämeren

alueella toimivaksi markkinointiyhtiöksi. Yhtiö toimii neljänä liiketoimintaryhmänä:

- Liikennepalvelu-Suomi
- Yrityspalvelu-Suomi
- Eurooppa-Länsi
- Eurooppa-Itä

Liikennepalvelu-Suomi -liiketoimintaryhmä vastaa koko Suomen kattavasta Kesoil- ja Neste-liikenneasemaverkosta. Ketjuyrittäjinä liikenneasemilla toimivat itsenäiset kauppiaat. Yrityspalvelu-Suomi käsittää Neste- ja Kesoil-yrityspalvelut, jotka markkinoivat Nesteen öljytuotteita ja oheispalveluja suoraan teollisuudelle, ammattiliikenteelle ja muille yritysasiakkaille sekä kiinteistöille ja maataloudelle. Eurooppa-Länsi-liiketoimintaryhmä vastaa Nesteen kehittyvistä markkinointitoiminnoista Puolassa, Saksassa ja Skandinaviassa. Eurooppa-Itä-ryhmä käsittää Nesteen markkinointitoiminnot voimakkaan kasvun markkina-alueilla Baltian maissa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä.

Ulkomaisten markkinointiyhtiöiden synty

1980 -luvulla Neste Öljyn myynnistä suurin osa meni vielä Suomeen, kansainvälistä öljykauppaa lukuunottamatta. Sisäiset ja ulkoiset muutospaineet pakottivat Neste Öljyn kuitenkin kansainvälistymään. Suomen öljytuotteiden markkinat olivat pienentymässä tai ainakaan suurta kasvupotentiaalia ei ollut havaittavissa. Lisäksi Nesteen kotimainen markkina-asema oli heikentymässä tuontilisenssikäytännön muuttumisesta johtuen. Tämä oli käytännössä taannut Nesteelle moottoribensiinien monopolin ja hallitsevan markkina-aseman muissa öljytuotteissa. Tilanteen muuttuessa oli etsittävä uusia markkinoita. Katseet suunnattiin Itämeren ympäristöön.

Neuvostoliiton nopea muuttuminen avasi mahdollisuudet myös Itämeren itäpuoliselle liiketoiminnalle. Nesteen jalostamokapasiteetin ja muun toiminnan

edullinen sijainti antaa vahvan kilpailuaseman Nesteelle Baltian ja Pietarin alueisiin nähden. 1980-luvun lopulla päätettiin ns. Itämeri-strategiasta eli keskitytään 1000 kilometrin säteelle Suomen etelärannikosta. Näin syntyvä markkina-alue käsittää lähes 100 miljoonaa ihmistä. (Kauppalehti 1996)

Via Baltica-hanke

Entry-Itä -projektille annettiin tehtäväksi vuodenvaihteessa 1988/89 perustaa yhteisyritys hoitamaan silloisen Neuvostoliiton alueen jakeluasematoimintaa. Baltian alueen kautta uskottiin tulevaisuudessa kulkevan huomattavia liikennemääriä Helsingin/Tallinnan/Pietarin ja Varsovan/Berliinin välillä. Hankkeen edistämiseksi tieyhteys Tallinnasta Riian ja Kaunasin kautta Varsovaan nimettiin Via Balticaksi. Lähinnä saksalaisten edistämä tiehanke Pietarista Riian ja Kaliningradin kautta Berliiniin on nimetty Hansatieksi.

Aluksi oli ajatuksena perustaa yksi yhteisyritys Baltiaan ja toinen Venäjää varten. Yhteisyritys paikallisten kanssa oli tällöin ainoa tapa päästä Neuvostoliiton markkinoille. Baltian maiden edustajien kanssa oli kuitenkin vaikeuksia, sillä nämä eivät suostuneet istumaan samaan neuvottelupöytään, joten Nesteellä päätettiin perustaa jokaiseen Baltian maahan oma yritys. (Leinonen 1993, 70)

Nesteen tavoitteena on lisätä jakeluasemien määrä lähialueilla 250:een painopisteenä Venäjä ja Baltia. Näillä markkinoilla toimivien asemien myynti on keskimäärin viisi kertaa suurempi kuin suomalaisten asemien, joten asemien merkitys on suurempi kuin lukumäärä välttämättä antaisi olettaa. Huoltoasemaverkoston rakentaminen on Nesteelle strateginen ratkaisu, sillä yhtiö tarvitsee oman jakelukanavan bensiineille, joista on nyt Euroopassa ylitarjontaa liian suuren jalostamokapasiteetin takia. Itä-Eurooppa on ainoa alue Euroopassa, jossa polttoaineiden kulutus vielä merkittävästi kasvaa, ja toisaalta se on kilpailukykyisen 1000 kilometrin kuljetusetäisyydellä Sköldvikin jalostamolta. (Turun Sanomat 1995)

Latvian Traffic Service ja Neste Oil Latvia

Latvialaisten kanssa allekirjoitettiin aiempöytäkirja vuoden 1990 alussa, mutta Latvian Traffic Service aloitti toimintansa vasta keväällä 1991. Neste omisti yhteisyrityksestä 60 % ja Latvijas Nafta 40 %. Kumppani sijoitti yritykseen jo olemassaolevia asemia, Neste pääomaa, tekniikkaa ja tietotaitoa. Ensimmäinen asema avattiin 1991 loppupuolella. Kun Baltian maat itsenäistyivät ja koko talouselämä romahti, tuli tarve perustaa Nesteen 100 %:sti omistama yritys, Neste Oil Latvia, sillä yhtiökumppanilla ei ollut mahdollisuutta investoida siinä määrin kuin Neste olisi halunnut. Vuoden 1996 alussa Neste osti kumppaninsa Latvijas Naftan osakkeet, ja omistaa nyt siis Latvian Traffic Servicen 100 %:sesti. Kumpikin yritys harjoittaa samanlaista liiketoimintaa, eli Latvian Traffic Service hoitaa asematoimintaa ja suorakauppaa, Neste Oil Latvia tukkukauppaa sekä operoi kahta asemaa. Kaikki kahdeksan asema on vuokrattu kauppiaille. Toimistohenkilökuntaa näissä kahdessa yrityksessä on noin 35, joista kolme on suomalaisia. Vuoden 1995 liikevaihto oli 380 miljoonaa markkaa. (Järvinen, haastattelu).

Traffic Service ja Neste Oil Eesti

Ensimmäinen Neste Öljyn yhteisyritys kohdealueella perustettiin Viroon vuoden 1989 lopussa. Traffic Service -yhtiö rekisteröitiin Neuvostoliiton finanssiministeriössä Moskovassa 31.1.1990. Nesteen osuus osakepääomasta oli 60 % ja Eesti Kütus, joka on Viron öljytuotteiden ostoista, varastoinnista ja jakelusta vastaava valtionyritys, 40 %. Lokakuussa 1996 Neste hankki omistukseensa koko Traffic Servicen osakekannan.

1990 avattiin ensimmäinen länsimaisen öljy-yhtiön operoima polttonesteen jakeluasema Piritalla, Tallinnan purjehdussatamassa, tällöin vielä Union-nimisenä. Ensimmäinen varsinainen huoltoasema, Järven asema, avattiin 9.4.1991. Syyskuussa 1996 Nesteellä oli Virossa yhteensä 21 asemaa, mikä vastaa noin 10 %:n markkinaosuutta Viron bensiinin vähittäismarkkinoista.

Nesteen 100 %:sesti omistama Neste Oil Eesti perustettiin vuoden 1993 loppupuolella. Se vastaa tukkumyynnistä ja tuonnista sekä omistaa kymmenen jakeluasemaa. Neste Oil Eestin henkilökunnan määrä on noin 30. He hoitavat myös Traffic Service -yhtiön asiat. Nesteen tavoitteena Virossa on 30 prosentin markkinaosuus bensiinin myynnissä sekä 5-15 prosentin dieselissä ja lämmitysöljyssä. (Kauppalehti 1996)

Neste St. Petersburg ja Petro Service

Pietarin yhteisyrityksestä sovittiin keväällä 1990. Toiminta alkoi vuoden 1991 alussa Petro Service -nimellä. Tästä yhtiöstä Nesteellä oli tällöin 51 %:n osuus, Lennefteproduktilla, entisellä Leningradin oblastin polttoaineen jakelusta vastaavalla organisaatiolla 49 %. PKA-kombinaatti, autokuljetuksista vastaava yhtiö tuli myöhemmin mukaan yritykseen. Ensimmäinen asema Pietarissa avattiin vuoden 1992 alussa. Elokuussa 1992 Petro Service muuttui osakeyhtiöksi, jonka osakkeista Neste omistaa 60 % ja Surgut Nestegasin tytäryhtiö Neftekombi 40 %. Petro Service omistaa ja operoi pääosaa Neste-asemista Venäjällä. Pietarissa toimii myös Nesteen 100 %:sesti omistama Neste St. Petersburg, joka huolehtii Nesteen tuotteiden suoramyynnistä ja uusimmista liikenneasemista. Liikevaihto on noin 400 miljoonaa, ja se on viimeisen kahden ja puolen vuoden aikana kasvanut viisitoista kertaisesti. (Jämsen, haastattelu)

Neste-liikenneasemia on tällä hetkellä Pietarin ja Viipurin alueella 13, joista kaksi avattiin toukokuun alussa. Neste on äskettäin saanut viisi uutta tonttia Pietarista, ja ne pyritään rakentamaan mahdollisimman nopeasti. Raskasta liikennettä palvelee lisäksi kolme dieselasemaa. Asemat ovat Nesteen omistamia, ja työntekijöitä asemilla, suoramyynnin palveluksessa ja toimistolla on yhteensä 275, joista neljä on suomalaisia. Venäjällä asemat eivät siis ole itsenäisten kauppiaiden vetämiä kuten Virossa ja Latviassa, vaan asemien henkilöstö kuuluu Nesteen palkkalistoille. Syynä on se, että yksityisen henkilön on hyvin vaikea saada järjestymään rahoitusta Venäjällä. (Jämsen, haastattelu)

4.1.2 “Nesteen tapa toimia”

Vuonna 1990 julkaistiin ja jaettiin laajasti pieni kirjanen “Nesteen tapa toimia”, johon toimitusjohtajan nimissä on koottu tärkeimmät asiat ja periaatteet, joiden mukaan Nesteellä **pyritään** toimimaan. Nämä on jaettu kolmen otsakkeen alle, jotka ovat hyötyä asiakkaalle, tehokkuus ja vastuullisuus sekä lisäarvoa yhteisvoimin.

Asiakaslähtöisyys sekä kokonaislaatu on Nesteellä toiminnan perustana. Asiakkaiksi käsitetään myös konsernin sisäiset muut yksiköt ja työtoverit. Asiakkaan mielikuva Nesteen laadusta syntyy hänen käyttämiensä tuotteiden, palveluiden ja kaikkien toimintaan liittyvien kokemusten muodostamasta kokonaisuudesta. Tavoitteena on hyvä laatu, heti ensi kerralla ja joka kerta. Jatkuva valmius muutoksiin on tärkeää, kun seurataan toimintaolosuhteiden kehitystä ja asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Organisaation kaikilla tasoilla painotetaan oppimista ja muutosnopeutta.

Nesteellä uskotaan itsenäisyyteen kannustavana voimana. Suurin tehokkuus saavutetaan antamalla tarvittava toimintavapaus sinne, missä liiketoiminta parhaiten tunnetaan. Jokaisella on kuitenkin vastuu myös omaa yksikköään laajemman kokonaisuuden menestyksestä. Nesteellä vaaditaan korkeaa työ- ja liikemoraalia. Tämä koetaan tärkeäksi sekä itsekunnioituksen että muiden luottamuksen saavuttamiseksi. Ympäristökysymykset koetaan Nesteellä kilpailukeinona. Voiton tuottaminen ei merkitse ympäristövastuun väistämistä. Ympäristö-, työsuojelu- ja tuoteturvallisuusasiat ovat merkittävässä asemassa kaikilla toimialoilla.

Osaavat ja tehokkaat ihmiset ovat Nesteelle tärkein voimavara. Esimiesten velvollisuutena on antaa alaisilleen kuva heidän työnsä merkityksestä kokonaisuudelle ja ottaa huomioon alaistensa näkökohdat jo toiminnan suunnitteluvaiheessa. Nesteellä pyritään luomaan mahdollisuudet itsensä kehittämiseen ja kykyjen täyteen käyttöön. Ryhmätyöskentelyä korostetaan organisaation joka tasolla. Jokaisella nesteläisellä on vastuu määrätietoisesti hankkia työssään tarvittavaa tietoa sekä välittää työtovereille sellaista tietoa, josta on näille

hyötyä. Avoimen viestinnän tarkoitus on, että jokainen on tietoinen oman yksikkönsä toiminnasta ja tavoitteista sekä siitä, miten ne liittyvät konserniin.

Yksi keskeisistä arvoista on siis henkilöstöstä huolehtiminen. Neste on rakentanut varsin mittavan vapaaehtoisten sosiaalisten järjestelmien verkon: eläkesäätiö, työsuhdeasunnot, henkilökunnan asuntolainojen takausjärjestelmä, terveydenhoito, lasten päiväkoti, kielikoulutus sekä kerhotoiminta. Näillä pyritään varmistamaan henkilökunnan viihtyvyys ja pysyvyys.

4.2 Johtamiskulttuuri Nesteen tytäryrityksessä Latviassa

4.2.1 Toimintaympäristön vaikutus johtamiseen

Entiset sosialistiset maat muodostavat neuvostovallan perinnön vuoksi äärimmäisen vaikean toimintaympäristön. Vaikeus johtuu ennen kaikkea epävarmasta lainsäädännöllisestä tilanteesta: lainsäädäntö on vielä osittain keskeneräinen ja muutoksia tulee runsaasti. Lait ovat monesti keskenään ristiriitaisia. Lakien kehittymättömyyttä ei kuitenkaan nähdä esteenä huoltoasema-alan kehittymiselle. Hidaste se kuitenkin on, varsinkin kun maan eri osissa lakeja voidaan tulkita eri tavoin. Lisäksi eri puolilla maata viranomaisilla on erilaisia toiveita siitä, missä määrin ulkomaalaisen investoijan tulee osallistua infrastruktuurin rakentamiseen. Virkamieskulttuuri on hyvin erilainen kuin Suomessa - byrokratia on valtava, ja erilaisten lupien saaminen on hyvin hidasta. Hyvien suhteiden luominen viranomaisiin on toiminnan sujuvuuden kannalta ehdoton edellytys. (Järvinen, haastattelu)

Yleisesti ottaen liiketoimintaympäristö on alueella erittäin haasteellinen ulkomaalaisille sijoittajille. Öljyalalla paikalliset yritykset vastustavat länsi-investointeja ja painostavat hallitusta suojelemaan ja tukemaan paikallisten tekemiä investointeja. Lisäksi alan ongelmana on laitton polttoaineiden tuonti, joka vääristää kilpailua. Laitonta polttoainetta myydään hyvin edullisesti, sillä siitä ei ole maksettu polttoaine- eikä liikevaihtoveroja. Eräät laskevat "harmaan tuonnin" osuudeksi jopa

50 % markkinoista, ja optimistisetkin arviot liikkuvat 20-25 % tuntumassa. (Järvinen, haastattelu) Rikollisuus on koetellut Nesteen asemia muutenkin kuin harmaan tuonnin kautta. Kovimpia on kokenut Nesteen Saulkrastin asema, jonka maanpäällinen säiliö räjäytettiin ja myöhemmin vartija sai surmansa ja kauppias loukkaantui pahasti aseellisessa ryöstössä.

Yhteiskunnassa on näkyvissä jännitteen kasvu latvialaisten ja venäläisten välillä. Latviassa asuu huomattava määrä venäläisiä, noin 34 % väestöstä. Latvialaisia maassa on 54 %. (Ahonen et al. 1994, 3) Tämä jännite on nähtävissä myös Nesteellä, jossa toimistolla työskentelee yksi venäläinen ja äskettäin asemalle on valittu kauppiaksi venäläinen. Kauppiaan valinta on herättänyt närää ja huolta joissakin Nesteellä työskentelevissä latvialaisissa, jotka uskovat, että venäläisen palkkaaminen on virhe, sillä kun tämä kerää ympärilleen venäläisiä työntekijöitä, on pian Nesteellä käsissään tyypillinen "venäläinen asema", jossa nepotismi ja rikollisuus kukoistaa. Toimitusjohtajan mukaan Neste pyrkii olemaan tasapuolinen ja demokraattinen palkkauspoliitikassaan. Ihmistä ei valita hänen kansallisuutensa vaan ominaisuuksiensa perusteella. Venäläisen kauppiaan valintaa perustellaan myös sillä, että 70 % Riikan autoilijoista on venäläisiä. (Järvinen, haastattelu)

Paikallista kulttuuria kuvaava piirre, joka tulee ottaa huomioon latvialaisten kanssa neuvotellessa, on se, että he hyvin harvoin sanovat suoraan ei johonkin ehdotukseen. Tämä saattaa johtaa siihen, että suomalaiset tulkitsevat väärin neuvotteluissa saavutettuja lopputuloksia. Suomalaiset uskovat sopineensa asiasta, mutta jälkeenpäin latvialaisilta tuleekin lisäehdotuksia. Lisäksi suomalaisten ja latvialaisten neuvottelut eroavat siinä, että edellisten neuvottelut ovat työhön keskittyviä, kun taas jälkimmäisten neuvottelut tapahtuvat usein lounaan tai illallisen merkeissä. (Järvinen, haastattelu)

Totuttelu markkinatalouteen ja sen tapoihin toimia vie aikansa, joten ihmisille tulee antaa kasvurauhaa, mutta myös mahdollisuuksia kehittyä. (Ruotsalainen, haastattelu) Markkinatalouden asiakaslähtöisyys mainitaan yhtenä suurimmista

eroista neuvostoaikaisten yritysten toimintaan verrattuna, jolloin tavarantoimittaja oli kuningas, joka saneli kaupan säännöt.

4.2.2 Organisointi

Latvian tytäryrityksen johtamiskulttuuri perustuu osastajohtajille annettuun kokonaisvaltaiseen vastuuseen. Johtajat tekevät itsenäisesti oman osastonsa toimintaa koskevat päätökset. Kaikille työntekijöille pyritään antamaan sopivassa määrin lisää vastuuta, mutta toimitusjohtajan mukaan ihmiset eivät ole uskaltaneet ottaa vastuuta laaja-alaisemmin. Pääasiassa keskitytään vain omaan työhön miettimättä, mikä vaikutus sillä on kokonaisuuden kannalta. Tätä väittämää tukee myös se, että yli 60 % kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, että kun jokin tehtävä jää tekemättä, johtuu se siitä, ettei kukaan halua ottaa vastuuta asiasta. Työntekijät pelkäävät vastuun ottamista mahdollisesti siksi, että neuvostovallan aikana oli virheistä tapana rangaista, ja sen pelosta ihmiset eivät keskustelleet ongelmista vaan yrittivät peitellä niitä. (Järvinen, haastattelu) Paikalliset mainitsevatkin yhtenä Nesteen länsimaisena piirteenä juuri sen, ettei virheisiin pyritä hakemaan syyllistä, vaan tavoitteena on paikallistaa virhe ja varmistaa, ettei se toistu.

Vastuiden täsmentäminen ja työnkuvausten laadinta oli haastatteluhetkellä vielä kesken. Organisaatiossa oli käynnissä melko suuria muutoksia, kun kaksi avainhenkilöä lopetti työnsä alkuvuodesta ja ihmisiä siirrettiin alemmalta tasolta ylemmäs sekä uusia työntekijöitä otettiin taloon vapaille alemman tason paikoille. Useat työskentelivät aivan uudenlaisten työtehtävien parissa ja yrittivät samalla hoitaa vielä vanhankin työnsä. (Spiridovskis, haastattelu) Tämä selittää osaltaan sen, että kyselyyn vastanneista neljästä johtajasta kolme ja muun tason henkilöstöstä noin 60 % yhtyy väittämään, etteivät työtehtävät ole selkeästi jaetut. Työntekijät kokevat myös, että epäselvät työnkuvaukset heikentävät tehokkuutta. Tähän väittämään yhtyy kolme johtajaa ja yli puolet alaisista.

Kuvio 8. Epäselvien työnkuvausten vaikutus tehokkuuteen Latviassa.



Lisäksi puolet vastaajista on sitä mieltä, etteivät työntekijät aina tiedä kenelle jokin tehtävä kuuluu. Hyvin konkreettisten työnkuvausten ja tavoitteiden laadinta on ensisijaisen tärkeää, sillä yli puolet vastaajista arvioi, etteivät kaikki tunne oman työnsä tavoitteita. Neljästä johtajasta kolme on osittain samaa mieltä, ja muista työntekijöistä noin 40 % osittain tai täysin samaa mieltä.

Kuvio 9. Työn tavoitteiden selkeys Latviassa.



4.2.3 Toiminnan tehokkuus

Toimitusjohtajan mukaan toiminnan tehokkuudessa on vielä paljon parantamisen varaa, vaikka tekniset valmiudet (mm. tietokoneet, ohjelmat, verkot) ovat nyt kaikilta osin kunnossa. Hänen mukaansa vaikeuksia esiintyy lähinnä operatiivisella puolella, mm. varastoinnissa. (Järvinen, haastattelu)

Myös työnteon tehokkuus on monien mielestä heikko, kuitenkin parempi kuin paikallisissa yrityksissä. Yli 40 % kaikista kyselyyn vastanneista ja kolme neljästä

johtajasta on sitä mieltä, etteivät kaikki tee työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Alle vuoden Nesteellä työskennelleiden mielipide erosi huomattavasti niiden mielipiteestä, jotka ovat olleet pitempään talossa. Lähes 70 % uusista työntekijöistä yhtyy väittämään, etteivät kaikki tee työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Suomalaisten osastopäälliköiden mielestä työnteon tehottomuuteen vaikuttaa mm. se, että ihmisten aikakäsitys Latviassa eroaa suomalaisesta - aikatauluja pidetään lähinnä viitteellisinä. Yli 60 % kyselyyn vastanneista onkin eri mieltä väittämän “Tässä organisaatiossa pidetään tiukasti kiinni aikatauluista” kanssa. Yllättävän suuret mielipide-erot esiintyvät uusien ja vanhojen työntekijöiden välillä.

Taulukko 4. Aikataulujen noudattaminen Latviassa.

Tässä organisaatiossa pidetään tiukasti kiinni aikatauluista.					
Työsuhteen kesto:	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%	%
< 1 v.	-	17	33	50	100 (n=6)
1-3 v	50	12	13	25	100 (n=8)
> 3 v.	57	29	-	14	100 (n=7)

Suomalaisten osastopäälliköiden mielestä henkilökunta toimistolla on melko oma-aloitteetonta, he odottavat käskytystä. Kyselyn mukaan myös lähes puolet paikallisista kokee työnteon hidastuvan, koska työntekijät jäävät odottamaan määräyksiä tai valtuutusta esimieheltään. Oma-aloitteettomuus saattaa johtua siitä, etteivät alaiset koe tämän piirteen olevan tärkeä ja arvostettu Nesteellä. Esimiesten ja alaisten mielipiteet eroavat täysin väittämän “Tässä organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta” kohdalla. Esimiehistä kolme on samaa mieltä, kun taas alaisista vain yksi. Reilu puolet alaisista ei koe oma-aloitteisuutta arvostettavan.

Johtaminen perustuu täysin kontrolloimiseen. Toimitusjohtaja selittää tätä sillä, että suurin osa työntekijöistä on ollut työssä neuvostovallan aikana, jolloin tehtävät ja vastuut oli hyvin tarkasti jaettu. “Ei kuulu minulle” -ilmiö näkyy yhä ihmisten

työteossa, varsinkin siinä, ettei mitään ylimääräistä haluta tehdä, ja tästä syystä kontrollointia tarvitaan (Kausins, haastattelu). Tilanne on selvästi muuttunut tytäryrityksen perustamisen alkuajoista, jolloin organisaatio oli hyvin pieni. Suomalainen johtaja kertoo organisaation olleen voimakkaasti tiimihenkinen, jossa jokainen työntekijä teki mitä vain. Kukaan ei vedonnut siihen, ettei työ kuulu hänelle. (Paavilainen, haastattelu) Työntekijöitä yritetään kasvattaa pois tästä “ei kuulu minulle” asenteesta, ja rohkaista ottamaan vastuuta. Lisäksi suomalaiset ovat huomanneet, että latvialaisten on vaikea myöntää, jos he eivät ole ymmärtäneet jotain. Tästä syystä ratkaisut ovat joskus täysin erilaisia kuin mitä on esimiehen kanssa sovittu. Latvialaiset sitä vastoin kokevat saavansa esimieheltään epäselviä ohjeita. Yli puolet kaikista vastaajista on sitä mieltä, että epäselvät ohjeet ja määräykset vaikeuttavat työntekoa. Johtajista kolme neljästä yhtyy väittämään ja muusta henkilöstöstä vajaa puolet.

Toimitusjohtajan mukaan toiminta on melko epäbyrokraattista, kirjallisia määräyksiä on vähän. Eriäviä mielipiteitä tuli esille sekä haastatteluissa että kyselyssä. Yksi suomalainen haastateltava pitää organisaatiota hyvin jäykkänä ja konservatiivisena, jossa lupia pitää kysyä liian monilta ihmisiltä. Hänen mielestään toiminta on liian “suomalaista” ja paikallisiin oloihin tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Kyselyyn vastanneista lähes puolet pitää toimintaa byrokraattisena. Johtajien ja muun tason henkilöstön mielipiteet eroavat aika lailla toisistaan. Vain yksi johtajista pitää organisaation toimintaa jonkin verran byrokraattisena. Muusta henkilöstöstä reilu puolet on samaa mieltä väittämän “Tämän organisaation toiminta on byrokraattista” kanssa.

Taulukko 5. Toiminnan byrokraattisuus Latviassa.

Tämän organisaation toiminta on byrokraattista.				
Asema:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
Johtajat	75	-	25	100 (n=4)
Alaiset	24	33	53	100 (n=17)

Suurin osa kyselyyn vastanneista on sitä mieltä, ettei organisaatiossa vastusteta muutoksia. Virheiden tekemisen pelko kuitenkin vaikeuttaa uusien asioiden kokeilemistä. Tätä mieltä on alaisista jopa 2/3, johtajista 1/4. Uudet asiat tulee esitellä henkilöstölle hyvissä ajoin ja perustella riittävästi, jotta työntekijät ehtivät sopeutua muutoksiin. Mielipiteet jakautuvat melko tasan kysyttäessä työntekijöiden mielipidettä organisaation suhtautumisesta luovaan ja uudistavaan toimintaan. Kaikista vastanneista kolmannes uskoo, ettei Nesteellä suhtauduta kannustavasti luovaan toimintaan, päinvastaista mieltä on lähes 40 %. Noin 2/3 alaisista ei myöskään koe organisaatioilmapiirin rohkaisevan aloitteiden tekoon. Toimitusjohtajan mukaan paikalliset työntekijät ovat pikemminkin passiivisia kuin oma-aloitteisia, varsinkin uusissa asioissa. Johtoryhmän sisällä keskustelu muutoksista on vilkasta, mutta muu henkilöstö ei yleensä tee kysymyksiä tai ehdotuksia. (Järvinen, haastattelu)

4.2.4 Tiedon kulku ja kommunikointi

Toimistokielenä on englanti. Varsinaisia väärinkäsityksiä ei vieraan kielen käyttö ole aiheuttanut, mutta on tärkeä tarkistaa, että suomalaiset ja latvialaiset ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla. (Ruotsalainen, haastattelu) Kaikki johtajat ja noin 2/3 muista on sitä mieltä, ettei vieraan kielen käyttö aiheuta vaikeuksia. Miehistä tätä mieltä on 90 % ja naisista 60 %.

Taulukko 6. Kommunikoinnin ongelmat latvialaisten ja suomalaisten välillä.

Tämän organisaation suomalaisten kanssa kommunikoidessa syntyy väärinkäsityksiä, koska emme puhu samaa äidinkieltä.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtajat	100	-	-	100 (n=4)
Alaiset	65	33	12	100 (n=17)
Sukupuoli:				
Mies	89	-	11	100 (n=9)
Nainen	59	33	8	100 (n=12)

Suomalaisen markkinointipäällikön mukaan paikalliset ymmärtävät hyvin sen, etteivät suomalaiset ekspatriaatit, jotka tulevat Latviaan pariksi kolmeksi vuodeksi, välttämättä opettele latvian kieltä. Hän itse puhuu sujuvasti latviaa ja kertoo sen avaavan monia portteja. Latvialaiset tulevat herkemmin juttelemaan hänen kanssaan ja hänelle kerrotaan asioita, joista muiden suomalaisten kanssa ei puhuta. (Hämäläinen, haastattelu) Toimitusjohtajan mukaan viranomaisten kanssa toimiminen ja yhteiskunnallisten asioiden seuraaminen olisi huomattavasti helpompaa, jos hän osaisi latvian kieltä. (Järvinen, haastattelu)

Tiedon kulkua kritisoitiin sekä haastatteluissa että kyselyssä. Noin kolmannes vastaajista on osittain samaa mieltä ja saman verran täysin samaa mieltä siitä, ettei tieto liiku organisaatiossa sujuvasti. Johtajat kokevat tiedon kulun joustavammaksi kuin muu henkilökunta, sillä vain yksi johtaja on osittain samaa mieltä siitä, ettei tieto liiku sujuvasti. Alaisista tätä mieltä on 2/3. Yleisluontoisista, isoista päätöksistä tiedotetaan toimiston ilmoitustaululla, mutta muiden asioiden osalta tiedottaminen jää osastopäälliköiden vastuulle. Tieto siis tuntuu pysähtyvän osastopäälliköihin. Yhden suomalaisen haastateltavan mukaan “tieto on valtaa”- asenne näkyy myös Nesteellä. Eli mitä vähemmän spesiaalitietoa kertoo toiselle, sitä tärkeämpi on ja saa enemmän valtaa.

Vaikka ilmapiiriä pidetään avoimena ja keskustelevana, ei ristiriidoista kuitenkaan puhuta. Huomattavan suuri osa vastaajista, lähes 70 %, yhtyy väittämään, ettei ristiriidoista keskustella avoimesti. Huomio kiinnittyy erityisesti naisiin, joista yli 70 % sanoo, ettei riidoista keskustella.

Taulukko 7. Ristiriidoista keskusteleminen Latviassa.

Tässä organisaatiossa ei ristiriidoista keskustella avoimesti				
Sukupuoli:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
Mies	22	33	55	100 (n=9)
Nainen	8	17	75	100 (n=12)

Kaikki haastatellut totesivat osastojen välisen tiedon kulun heikoksi, ja halusivat parantaa horisontaalista kommunikaatiota. Haastatellut totesivat, ettei kyse ole kuitenkaan tarkoituksellisesta tiedon salailusta, vaan valtavasta työmäärästä, joka ei jätä aikaa osastojen väliselle kommunikoinnille. Toimitusjohtajan mukaan suusta suuhun menetelmä toimii latvialaisten piirissä tehokkaasti, sillä asiat eivät välttämättä pysy salassa edes kilpailijoilta. Tiedon kulku suusta suuhun on aiemmin toiminut hyvin myös toimistolla, mutta nyt kun yksi osasto on muuttanut erillisiin tiloihin ja henkilöstöä on tullut lisää, tulee miettiä toimiiko tiedon kulku tarpeeksi hyvin. (Järvinen, haastattelu) Lisäksi yhteistyötä osastojen välillä tulisi kasvattaa, sillä lähes 40 % on sitä mieltä, ettei muilta osastoilta ole helppo saada pyydettyä apua.

Epäviralliset tietolähteet emoyhtiössä ovat suureksi avuksi tytäryrityksissä työskenteleville, sillä informaatio, jota emoyhtiöstä lähetetään, on usein yleisluontoista. Yksityiskohtaisempaa tietoa pitää itse aktiivisesti etsiä. Esimerkiksi emoyhtiön vuoden alun suurista organisaatiomuutoksista ei ole suuremmin Latviaan tiedotettu. Latvialaiset haastatellut halusivat myös emoyhtiön kiinnostavan enemmän huomiota tiedotteisiin, jotka useimmiten tulevat suomeksi. Yhteistyö Suomen esikunnan kanssa toimii kuitenkin hyvin, sillä yli puolet vastaajista saa esikunnasta helposti apua.

4.2.5 Henkilöstöhallinto

Nesteen tytäryritys Latviassa suosii rekrytoinnissa nuoria, joilla ei ole työkokemusta Neuvostoliiton aikaisissa yrityksissä. Tällöin heidät on helpompi kouluttaa omaksumaan Nesteen tavat ja toimintaperiaatteet. Tämä korostuu varsinkin asemahenkilöstön valintaprosessissa, sillä heillä ei saa missään tapauksessa olla kokemusta neuvostoaikaisilla asemilla työskentelystä. (Bedrite, haastattelu) Rekrytointipolitiikkana on pyrkiä löytämään sopiva ehdokas ensin talon sisältä. Tavoitteena on, että tulevaisuudessa kaikki työntekijät toimitusjohtaja mukaanlukien ovat paikallisia.

Länsimaiset yhtiöt ovat hyvin suosittuja työnantajia Latviassa, sillä ihmiset näkevät niissä tulevaisuuden - paremmat työolosuhteet ja urakehitysmahdollisuudet. Latvialaisten työntekijöiden mukaan Neste erottuu paikallisista yrityksistä siinä, että se asettaa työntekijöilleen selvästi korkeammat vaatimukset. Lisäksi työntekijät asetetaan etusijalle ja heitä pidetään yhtiön tärkeimpänä voimavarana.

Haastateltuja latvialaisia motivoi eniten haasteellinen työ ja mahdollisuus kehittyä. Myös palkka ja turvattu työpaikka koetaan tärkeäksi. Haastatellut arvioivat, etteivät työntekijät ole kovinkaan tyytyväisiä palkkaansa, mihin varmasti vaikuttaa vuoden 1996 alussa poistettu ns. "kolmannentoista kuukauden" palkka. Bonus poistettiin, sillä työntekijöille halutaan osoittaa, että bonus tulee ansaita - sitä ei saa ilmaiseksi. Lisäksi paikallisten ja ekspatriaattien väliset suuret palkkaerot aiheuttavat tyytymättömyyttä. Kaikkien haastateltavien mielestä toimistolla tulisi ottaa käyttöön tulospalkkaus, mikä toimitusjohtajan mukaan on helpommin sanottu kuin tehty. Oikeudenmukaisten ja todella motivoivien tulospalkkausperusteiden laadinta on hyvin vaikeaa. Henkilökohtaisia palkkaratkaisuja on kuitenkin tehty paljon. Kun henkilö siirtyy vaativampiin tehtäviin, hän saa palkankorotuksen ja mahdollisesti autoedun. Ongelmana Nesteellä ja muilla länsiyhtiöillä on kuitenkin avainhenkilöiden yrityksessä pitäminen, sillä paikalliset yhtiöt houkuttelevat isolla rahalla länsiyhtiöissä kokemusta hankkineita ja bisneksen tuntevia ihmisiä. Viimeksi vuoden alussa kaksi avainhenkilöä irtisanoi itsensä saatuaan paremman tarjouksen toisesta yrityksestä. Neste ei voi vastata näihin haasteisiin nostamalla palkkaa, sillä tämä kierre jatkuisi muuten loputtomiin. Ainoa keino on luoda työntekijöille urakehitysmahdollisuuksia ja pitämällä palkka keskimääräisenä. (Järvinen, haastattelu) Ylennyspolitiikkana Nesteellä on hakea potentiaalisia ihmisiä ensin talon sisältä ja vasta jos ketään sopivaa ei löydy, ilmoitetaan avoimesta paikasta lehdessä.

Toimistohenkilökunnan vaihtuvuus on ollut hyvin pientä, ja työntekijät vaikuttavat tyytyväiseltä työnsä sisältöön sekä Nesteeseen työpaikkana. Yli 80 % vastaajista on tyytyväisiä työnsä sisältöön - naisista yli 90 % ja miehistä hieman alle 80 %. Lisäksi vain vajaa 10 % ei ole tyytyväinen Nesteeseen työpaikkana.

Uusille toimistotyöntekijöille ei ole koulutusohjelmaa kuten asematyöntekijöille. Toimistolla esimies perehdyttää työhön, jatkossa on mahdollisuus osallistua erilaisille kursseille tarpeen mukaan. Myös kielikoulutus maksetaan, jos henkilö sitä tarvitsee. Alaiset eivät ole nykyiseen tilanteeseen täysin tyytyväisiä vaan haluaisivat Nesteen panostavan lisää heidän tietojensa ja taitojensa kehittämiseen. Johto taas on sitä mieltä, että panostus on aivan riittävä.

Taulukko 8. Panostus henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen Latviassa.

Tässä organisaatiossa ei panosteta riittävästi henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen.				
Asema:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
Johtajat	100	-	-	100 (n=4)
Alaiset	30	33	47	100 (n=17)

Ekspatriaattikoulutusta ei kukaan suomalaisista haastateltavista ollut Nesteeltä saanut. Kaikki olivat sitä mieltä, että parhaan koulutuksen antaa kokemus, yrityksen ja erehdyksen kautta. He toivovat kuitenkin, että olisivat saaneet Nesteeltä jonkinlaisen tietopaketin kohdemaan toimintaympäristöstä ja paikallisista tavoista. Tärkeäksi koetaan myös kontaktien vahvistaminen tuleviin kollegoihin ja alaisiin vierailemalla paikan päällä pariin otteeseen ennen varsinaista muuttoa.

4.2.6 Esimies-alaissuhde

Toimitusjohtaja vaikuttaa hyvin paljon siihen, millainen arvomaailma organisaatioon syntyy. Neste Oil Latvian/Latvian Traffic Servicen organisaatiota kuvaillaan avoimeksi ja keskustelevalaksi. Johtamistyyli ei latvialaisten mielestä ole yhtä tuttavallinen kuin neuvostoyrityksissä. Suomalaiset esimiehet pitävät etäisyyttä alaisiinsa eikä nepotismia harjoiteta. Esimiehen vaikutusvallan katsotaan perustuvan lähinnä hänen muodolliseen arvoaltaansa, eikä niinkään henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Alaiset tulevat hyvin toimeen esimiehensä kanssa ja heidän on

helppo lähestyä tätä. He tietävät, että esimies kuuntelee ja arvostaa heidän mielipiteitään. Suurin osa työntekijöistä uskaltaa olla eri mieltä esimiehensä kanssa eikä usko, että tämä pahastuu eriävistä mielipiteistä. Tarkasteltaessa vastauksia taustamuuttujien mukaan löytyi yksi merkittävä ero. Organisaatiossa yli kolme vuotta työskennelleistä huomattavan suuri osa uskoo esimiehensä pahastuvan mielipide-eroista.

Taulukko 9. Esimiehen suhtautuminen mielipide-eroihin Latviassa.

Esimieheni ei pahastu, vaikka alainen on hänen kanssaan eri mieltä.				
Työsuhteen kesto:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
< 1 v.	17	17	66	100 (n=6)
1-3 v	25	24	51	100 (n=8)
> 3 v.	43	29	28	100 (n=7)

Suurin osa alaisista on tyytyväisiä vapauteensa suorittaa työtehtävänsä niin kuin parhaaksi näkevät. Vain noin yksi viidesosa haluaisi vaikuttaa enemmän omaan työhönsä. Yllättävää on se, että kolme neljästä esimiehestä on sitä mieltä, etteivät alaiset saa riittävästi suunnitella, miten työnsä tekevät.

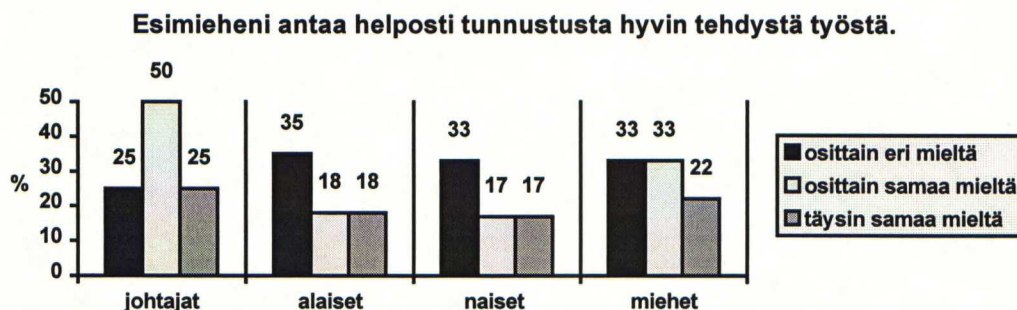
Taulukko 10. Alaisten vapaus suunnitella omaa työtään Latviassa.

Tässä organisaatiossa alaiset eivät saa itse riittävästi suunnitella, miten työnsä tekevät.				
Asema:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
Johtajat	25	-	75	100 (n=4)
Alaiset	53	23	24	100 (n=17)

Osastopäälliköillä olisi parantamisen varaa positiivisen palautteen annossa, sillä vain reilu kolmannes alaisista kokee esimiehensä antavan helposti tunnustusta hyvin

tehdystä työstä. Vastaava luku johtajilla oli $\frac{3}{4}$. Miehistä reilu puolet, mutta naisista vain kolmannes tuntee saavansa helposti tunnustusta.

Kuvio 10. Esimiehen antama tunnustus Latviassa.



Johtajat kokevat organisaationsa rohkaisevan ihmisiä aloitteen tekoon, mutta alaisista suurin osa eli $\frac{2}{3}$ ei koe aloitteita arvostettavan. Toimitusjohtaja kannustaa osastopäälliköitä itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon, mutta alaiset eivät tunne saavansa kannustusta osastopäälliköiltä. Alaisista puolet ei koe saavansa kannustusta itsenäiseen toimintaan, kun taas vajaa kolmannes on tyytyväinen esimieheensä tällä osa-alueella. Erityisen tyytymättömiä ovat iältään alle 30 vuotiaat sekä naistyöntekijät. Naisia alle 30 vuotiaista on puolet. Naisten suuri osuus saattaa selittyä sillä, että he työskentelevät lähinnä kirjanpitäjinä, joiden tulee työssään noudattaa tarkkoja sääntöjä. Toiminta on siis sidottu tiettyihin raameihin.

Taulukko 11. Itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon kannustaminen Latviassa.

Esimieheni ei kannusta itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtajat	100	-	-	100 (n=4)
Alaiset	29	76	47	100 (n=17)
Sukupuoli:				
Miehet	67	11	22	100 (n=9)
Naiset	25	25	50	100 (n=12)
Ikä:				
< 30 v.	22	33	55	100 (n=9)
30-45 v.	55	18	27	100 (n=12)

Latvialaiset työntekijät eivät koe organisaationsa suomalaisten kohtelevan heitä tasavertaisesti tai arvostavan heitä. Ainoastaan vajaa viidesosa paikallisista työntekijöistä tuntee suomalaisten kohtelevan heitä tasavertaisena. Johtajista puolet ja alaisista yli 80 % on eri mieltä väittämän ”Tässä organisaatiossa suomalaiset kohtelevat paikallisia tasavertaisesti” kanssa. Tarkasteltaessa vastausprosentteja taustamuuttujien mukaan huomio kiinnittyy ”vanhoihin” yli kolme vuotta Nesteellä olleisiin työntekijöihin, joista yksikään ei tuntenut tulevan kohdelluksi tasavertaisesti.

Taulukko 12. Suomalaisten suhtautuminen latvialaisiin.

Tässä organisaatiossa suomalaiset kohtelevat paikallisia työntekijöitä tasavertaisesti.						
Työsuhteen kesto:	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	En osaa sanoa	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%	%	%
< 1 v.	17	50	-	16	17	100 (n=6)
1-3 v.	13	50	11	13	13	100 (n=8)
> 3 v.	71	29	-	-	-	100 (n=7)

Yli puolet paikallisista työntekijöistä ei myöskään koe suomalaisten arvostavan heitä. Johtajista vain yksi oli tätä mieltä, mutta alaisista lähes 60 %. Miesten ja naisten vastauksissa on suuri ero, sillä lähes 70 % miehistä tuntee saavansa arvostusta osakseen, kun naisista osuus on vain noin 15 %. Samoin kuin edellä ovat yli kolme vuotta talossa olleet huomattavasti tyytymättömämpiä arvostuksen saamiseen kuin lyhyemmän ajan talossa olleet. Jopa 45 % "vanhoista" työntekijöistä on täysin samaa mieltä ja 30 % osittain samaa mieltä väittämän "Tässä organisaatiossa suomalaiset eivät arvosta paikallisia työntekijöitä" kanssa.

Taulukko 13. Suomalaisten osoittama arvostus latvialaisia kohtaan.

Tässä organisaatiossa suomalaiset eivät arvosta paikallisia työntekijöitä.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtajat	75	-	25	100 (n=4)
Alaiset	29	12	59	100 (n=17)
Työsuhteen kesto:				
< 1 v.	67	-	33	100 (n=6)
1-3 v.	38	12	50	100 (n=8)
> 3 v.	14	14	72	100 (n=7)

Yhteenveto

Latvian tytäryrityksen johtamiskulttuuria kuvaillaan avoimeksi ja ihmisläheiseksi. Alaiset kokevat voivansa lähestyä helposti omaa esimiestään ja tietävät tämän kuuntelevan ja arvostavan heidän mielipiteitään. Esimiehiä arvostellaan siitä, etteivät nämä anna tarpeeksi positiivista palautetta hyvästä työstä eivätkä myöskään kannustusta itsenäiseen toimintaan tai aloitteiden tekemiseen. Kritisoitavaa löytyi myös työtehtävien jaosta ja työnkuvauksista, jotka koetaan epäselviksi.

Neuvostoperimä näkyy vastuunoton välttelyssä, oma-aloitteettomuudessa sekä joskus myös tiedon salailuna. Kontrolli on hyvin tiukkaa, sillä ensinnäkin työtehtävät saattavat jäädä tekemättä, kun kukaan ei halua ottaa vastuuta asiasta ja

toiseksi aikatauluja pidetään lähinnä viitteellisinä. Suomalaisjohtajat ovat joutuneet muuttamaan käyttäytymistään autoritäärisemmäksi ja vaativammaksi saadakseen asiat sujumaan. Suomalaisten pitämä etäisyys alaisiin sekä suomalainen tapa antaa suoraan negatiivistakin palautetta saattaa vaikuttaa siihen, että latvialaiset työntekijät eivät koe suomalaisten kohtelevan heitä tasavertaisesti tai arvostavan heitä.

4.3 Johtamiskulttuuri Nesteen tytäryrityksessä Virossa

4.3.1 Toimintaympäristön vaikutus johtamiseen

Kaikki jakeluasemat muutettiin kauppiasvetoisiksi vuoden 1995 alussa. Asemia on tällä hetkellä 17. Syksyllä 1994 Neste aloitti Virossa intensiivisen liikepaikkahankinnan, sillä asemien menestys riippuu täysin niiden sijainnista, ja hyvät paikat ovat enää harvassa. Toimitusjohtaja arvioi parhaiden paikkojen menevän syksyyn 1996 mennessä. Hankintaprosessi on vienyt paljon aikaa ja resursseja, sillä lupien saaminen on hidasta, liikennesuunnittelu vaatii aikaa ja maanomistusolot ovat epäselvät. Osan maasta omistaa kaupunki, osan valtio ja osa maasta palautetaan niille, jotka omistivat sen ennen sotia. Maanomistajan löytäminen vie usein valtavasti aikaa. Nesteelle aiheutuu ylimääräistä työtä sen ajaessa yksityisten ulkomailla asuvien maanomistajien puolesta maan palautusprosessia valtionhallinnon byrokratian läpi. Liikepaikkahallintaa hoitavan tulee olla ehdottomasti virolainen, joka tuntee ihmisiä, varsinkin virkamiehiä, sekä tuntee vaadittavat lupa- ym. käsittelyt. (Risto, haastattelu)

Päivittäinen työnteko Virossa eroaa suomalaisesta siinä, että rutiinit puuttuvat lähes täysin. Koska liiketoiminta on melko uutta ja nopeasti kasvavaa, tuo jokainen päivä mukanaan jotain uutta ja ennalta arvaamatonta. (Vuorinen, haastattelu)

Virolaisia liiketoimintatapoja kuvastaa statuksen tärkeys. Kaikki yhteydenotot ja neuvottelut hoidetaan aina toimitusjohtajan tai muun korkea-arvoisen johtajan kanssa. Tästä syystä tittelit ovat hyvin tärkeitä, sillä jos haluaa päästä esimerkiksi

virkamiehen puheille, täytyy tittelinä olla johtaja. Esimerkiksi projektipäällikön nimikkeellä toimiva ei pääsisi asioimaan valtion virkamiesten kanssa. (Saveljev, haastattelu)

4.3.2 Organisointi

Organisaatio koostuu neljästä osastosta, jotka ovat suoramyynti, vähittäismyynti, liikepaikkahallinta ja rakentaminen sekä rahoitus ja kirjanpito. Toimitusjohtajan tietoinen valinta on palkata osastoille sekä virolainen että suomalainen päällikkö, jolloin kumpikin oppii toiseltaan. Virolainen opettaa suomalaiselle paikallisia tapoja ja kertoo olosuhteista, ja suomalainen opettaa virolaiselle Nesteen tapaa toimia. Näin hallitaan sekä kulttuuri että liiketoiminta. (Risto, haastattelu)

Vastuuta ja päätöksentekovaltuuksia on järjestelmällisesti pyritty siirtämään alemmas organisaatiossa. Alaiset haluaisivat kuitenkin lisää vapautta, sillä 2/3 heistä on sitä mieltä, etteivät he saa riittävässä määrin itse suunnitella, miten työnsä tekevät. Johtajista puolet on osittain samaa mieltä siitä, etteivät alaiset saa itse riittävästi vaikuttaa työhönsä. Miehet ovat hieman tyytyväisempiä vaikutusmahdollisuuksiinsa omassa työssään kuin naiset. Esimiehet luottavat alaistensa kantavan vastuun omasta työstään, sillä kukaan esimiehistä ei usko tehtävien jäävän tekemättä siksi, ettei kukaan halua ottaa asiasta vastuuta. Alaisista lähes puolet kuitenkin uskoo töiden jäävän tekemättä juuri siksi, että vastuuta halutaan välttää. Nuorista, alle 30 vuotiaista työntekijöistä jopa 2/3 on tätä mieltä.

Taulukko 14. Vastuunotto Virossa.

Kun tehtävä jää tekemättä, se johtuu siitä, ettei kukaan halua ottaa vastuuta asiasta.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtajat	100	-	-	100 (n=4)
Alaiset	44	12	44	100 (n=9)
Ikä:				
< 30 v.	33	-	67	100 (n=3)
30-45 v.	70	10	20	100 (n=10)

Oman työn tavoitteet tuntuvat olevan monille epäselvät. Tavoitteista on puhuttu, mutta kaikkien alaisten ei vielä uskota niitä täysin ymmärtävän. (Vuorinen, haastattelu) Haastatteluhetkellä käynnissä oli listan laatiminen kunkin työntekijän osalta, missä määritellään henkilön työn tavoitteet sekä tietojen ja taitojen kehittämisaalueet (Saveljev, haastattelu). Yli 60 % kyselyyn vastanneista ei usko kaikkien organisaatiossa tuntevan oman työnsä tavoitteita. Lähes puolet vastaajista sanoo, etteivät työtehtävät ole selkeästi jaetut, eivätkä työntekijät aina tiedä, kenelle jokin työtehtävä kuuluu. Esimiehistä puolet ja alaisista 2/3 ei usko työntekijöiden tietävän kenelle jokin työtehtävä kuuluu. Haastatteluhetkellä vain osalla työntekijöistä oli kirjalliset työnkuvaukset, mutta tarkoituksena on tehdä ne kaikille (Saveljev, haastattelu). Rahoitusjohtaja on tehnyt työnkuvaukset omille alaisilleen ja huomannut työn tehokkuuden parantuneen niiden myötä. Kaikkien työnkuvausten laatiminen ja vanhojen tarkistaminen on hyvin tarpeellista, sillä kaikki yli kolme vuotta talossa olleet uskovat epäselvien työnkuvausten heikentävän organisaation toiminnan tehokkuutta. Uusista työntekijöistä 2/3 on tätä mieltä.

Taulukko 15. Epäselvien työnkuvausten vaikutus tehokkuuteen Virossa.

Tässä organisaatiossa epäselvät työnkuvaukset heikentävät tehokkuutta.				
Työsuhteen kesto:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
<1 v.	33	-	67	100 (n=3)
1-3 v.	63	12	25	100 (n=8)
> 3 v.	-	-	100	100 (n=2)

Kaikki tärkeimmät prosessit on nyt kuvattu kirjallisesti, muun muassa ostolaskun kierto organisaatiossa sen sisääntulohetkestä aina maksatukseen ja kirjaukseen asti. Aiemmin laskut maksettiin tarkistamatta, että ne ovat oikein ja aiheellisia. Uuden toimitusjohtajan tullessa taloon tällaiset epäkohdat pyrittiin poistamaan. Aluksi kaikki laskut piti hyväksyttää toimitusjohtajalla, mutta nyt kun työntekijöiden ymmärrys on kasvanut, vastaavat kaikki osastopäälliköt omista kuluistaan. Kirjallisten kuvausten avulla on pyritty selkiyttämään vastuita ja kasvattamaan ihmisten ymmärrystä kuvaamalla koko prosessi alusta loppuun. (Risto, haastattelu)

4.3.3 Toiminnan tehokkuus

Puutteelliset taloushallinnon järjestelmät ovat hidastaneet työntekoa, ja niiden kehittäminen on vaatinut paljon aikaa ja resursseja. Toimitusjohtaja arvioi 80 % ajastaan viime vuoden aikana kuluneen taloushallinnon kehittämiseen sekä liikepaikkahankinnan tukemiseen. (Risto, haastattelu) Toiminnan tehottomuuden uskotaan johtuvan toimintaympäristön epävakaudesta. Työnteko on jatkuvaa kriisien selvittämistä eikä kaikkien asioiden tehokkaaseen hoitamiseen ole yksinkertaisesti aikaa. Toiminnan uskotaan tehostuvan, kun rutiinit saadaan pyörimään. (Vuorinen, haastattelu) Parantaakseen tehokkuuttaan Neste pyrkii pääsemään eroon Traffic Service -yhteisyrityksestä, sillä kahden yrityksen hoitaminen kaksinkertaistaa myös työmäärän. (Risto, haastattelu)

Suurin osa vastaajista, yli 60 %, on sitä mieltä, että kaikki organisaatiossa tekevät työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Ainoastaan nuoret, alle 30 vuotiaat työntekijät katsovat, että työntekijät pysyisivät parempiin suorituksiin. Heistä 2/3 sanoo, etteivät kaikki tee työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Useimpien mielestä työntekoa hidastaa se, että työntekijät jäävät odottamaan määräyksiä tai valtuutusta esimiehiltään. Johtajista tätä mieltä on puolet ja alaisista 2/3. Lisäksi alaisista jopa 2/3 ja esimiehistäkin 1/2 kokee epäselvien ohjeiden ja määräysten vaikeuttavan työntekoa.

Kuvio 11. Epäselvien ohjeiden ja määräysten vaikutus tehokkuuteen Virossa.



Virolaiset ja suomalaiset eroavat siinä, että suomalaiset pitävät tiukemmin kiinni aikatauluista (Kaju, haastattelu). Suomalaisen johtajan mukaan virolaisille työntekijöille tulee asettaa tarkka aikaraja, jotta työ valmistuisi. Jos aikaraja on epämääräinen, kuten viikon sisällä, työ ei valmistu koskaan. (Vuorinen, haastattelu) Kyselyyn vastanneista paikallisista yli 60 % on sitä mieltä, ettei organisaatiossa pidetä tiukasti kiinni aikatauluista. Muun muassa tästä syystä kontrollointi on tiukkaa. Esimiehen täytyy aina tarkistaa, että työ on tehty, oli kyseessä kuinka pieni asia tahansa. 75 % esimiehistä uskookin organisaation tehokkaan toiminnan edellyttävän kontrollijärjestelmän olemassaoloa. Alaisista tähän yhtyy 1/3. Se, että esimies saa pyytää useampaan otteeseen asian hoitamista, selittyy suomalaisen johtajan mukaan sillä, että virolaisten ja suomalaisten asettama asioiden tärkeysjärjestys on erilainen. Se, mitä suomalainen pitää ensisijaisena, voikin olla virolaiselle vähemmän tärkeää. Puolet kyselyyn vastanneista esimiehistä on sitä mieltä, että työntekijät eivät aina tiedä, mitkä tehtävät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Alaisista tähän uskoo viidennes, eri mieltä asiasta on vajaa puolet.

Toiminta Nesteellä koetaan byrokraattiseksi. Yksi virolaisista johtajista vertaa työskentelyä Nesteellä neuvostoaikaiseen ministeriöön ja sen byrokratiaan, mutta tähdentää sen johtuvan konsernista ja sen säännöistä. Alaisista lähes 80 % pitää organisaation toimintaa byrokraattisena. Neste Oil Eestin päätöksentekoa pitää yli puolet vastaajista liian varovaisena. Päätöksenteon hitautta perustellaan sillä, että Virossa vastaan tulee täysin uusia, aiemmin kokemattomia tapauksia. Eli päätöksenteko on vaativampaa kuin Suomessa, missä täysin uusia tilanteita tulee harvemmin eteen.

4.3.4 Tiedon kulku ja kommunikointi

Toimiston virallisena kielenä on eesti. Kaikki työntekijät toimistolla eivät puhu suomea, ja muun muassa tästä syystä suomalaiset kokevat tärkeäksi paikallisen kielen osaamisen. Myös johtoryhmässä siirrytään käyttämään kokouskielenä eestiä nyt, kun toimitusjohtaja on opetellut kielen. Suomalaisia myös lähestytään helpommin, kun he osaavat eestin kieltä (Vuorinen, haastattelu). Johtajista puolet, alaisista vain yksi kertoo suomalaisten kanssa kommunikoidessa syntyvän eri äidinkielen vuoksi väärinkäsityksiä. Naisten mielestä väärinkäsityksiä ei ole syntynyt, kun taas miehistä jopa reilu 40 % on osittain samaa mieltä siitä, että väärinkäsityksiä syntyy.

Taulukko 16. Kommunikoinnin ongelmat virolaisten ja suomalaisten välillä.

Tämän organisaation suomalaisten kanssa kommunikoidessa syntyy väärinkäsityksiä, koska emme puhu samaa äidinkieltä.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtaja	50	-	50	100 (n=4)
Alainen	44	45	11	100 (n=9)
Sukupuoli:				
Nainen	50	50	-	100 (n=6)
Mies	43	14	43	100 (n=7)

Esimiesten mielipiteet tiedon kulun sujuvuudesta jakautuvat tasan eri mieltä ja samaa mieltä oleviin, mutta 90 % alaisista ei koe tiedon kulkua sujuvaksi. Vaikeuksia koetaan olevan sekä emoyhtiön ja tytäryrityksen välillä että myös Neste Oil Eestin sisällä. Tehdyistä päätöksistä ei tiedoteta tarpeeksi. Emoyhtiöstä koetaan saatavan aika vähän tietoa, mikä voi johtua siitä, että tieto tulee Neste Oil Eestin toimitusjohtajalle, joka päättää, mikä informaatio on tarpeellista välittää eteenpäin. Tiedon kulku ja yhteydenpito esimerkiksi Suomeen on nyt huomattavasti helpompaa kuin yhtiön alkuaikoina. Silloin yhteyksiä pidettiin yhden faksin avulla ja soitto Suomeen saattoi viedä puolipäivää. (Talmar, haastattelu) Tehtävien hyvään suorittamiseen tarvittavaa tietoa ei kovin monen mielestä ole helposti saatavilla. Alaisista 2/3 ja johtajista yksi neljästä ei koe saavansa tarvitsemaansa tietoa.

Organisaatiota kuvaillaan pieneksi, jossa vallitsee hyvä yhteishenki ja avoin kommunikaatio. Vaikka kommunikointi muuten on avointa, ei ristiriidoista puhuta. Johtajista puolet ja alaisista 2/3 on sitä mieltä, ettei ristiriidoista keskustella avoimesti. Naisista jopa yli 80 % yhtyy tähän, kun miesten osuus on reilu 40 %.

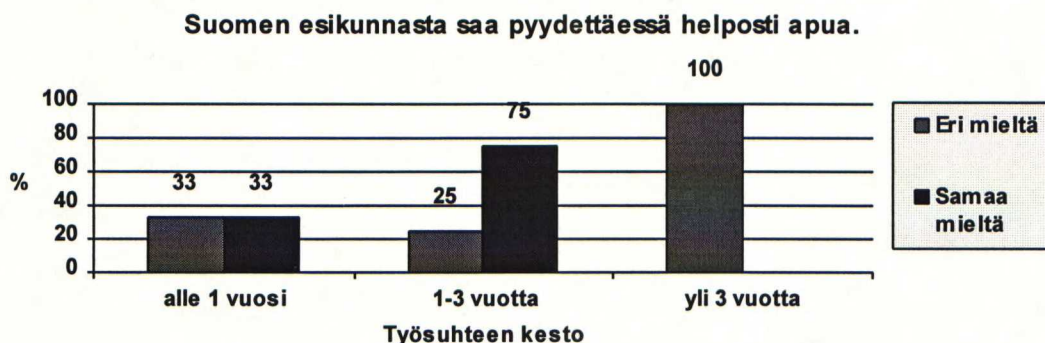
Taulukko 17. Ristiriidoista keskusteleminen Virossa.

Tässä organisaatiossa ristiriidoista ei keskustella avoimesti.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtajat	25	25	50	100 (n=4)
Alaiset	33	-	67	100 (n=9)
Sukupuoli:				
Nainen	17	-	83	100 (n=6)
Mies	43	14	43	100 (n=7)

Yhteistyö osastojen kesken on helppoa ja joustavaa. Kaikki kyselyyn vastanneet kokevat saavansa helposti apua muilta osastoilta. Kysyttäessä avun saannista Suomen esikunnasta eivät vastaajat enää olleet yksimielisiä. Jopa kolme neljästä johtajasta on osittain eri mieltä väittämän "Suomen esikunnasta saa pyydettyä apua" kanssa. Alaiset ovat kuitenkin tyytyväisiä esikuntaan, sillä heistä 2/3

saa pyytäessään apua. Kaikki yli kolme vuotta Nesteellä Virossa työskennelleet kokevat avun saannin vaikeaksi.

Kuvio 12. Virolaisten saama apu esikunnalta Suomesta.



Lähes kaikki haastateltavat kritisoivat heikkoa yhteistyötä maaorganisaatioiden välillä. Jonkin verran on esiintynyt reviiriajattelua, oman reviirin suojelua, joka on estänyt rakentavan yhteistyön maaorganisaatioiden välillä. Baltian maat ovat hyvinkin erilaisia, ja maiden välillä esiintyy eturistiriitoja. Tästä esimerkkinä mainittakoon virolaisten ja latvialaisten kiristyneet välit merirajan sopimisen suhteen. Ihmiset eri Baltian maissa eivät suhtaudu kovin suopeasti toisiinsa, eikä esimerkiksi Viron toimistoon hyväksyittäisi latvialaista johtajaa. Suomalaiset johtajat kyllä hyväksytään, sillä he edustavat omistajaa. Haastateltavat toivovat organisaatioiden välisen yhteistyön olevan henkilötasolla, mutta pelkäävät, ettei aika anna myöten solmia lähempiä yhteistyösuhteita.

4.3.5 Henkilöstöhallinto

Paikallisista haastateltavista kaksi oli kutsuttu töihin Nesteelle muun muassa siksi, että heillä on hyviä kontakteja virkamiehiin. Muut haastateltavat kertovat hakeneensa Nesteelle, koska tiesivät, että siellä asiat tehdään hyvin ja työkalut ovat tehokkaita. Haasteellinen työ on henkilöstöjohtajan mukaan ihmisten motivaattori työskennellä Neste Oil Eestissä. Aiemmin keskimääräistä suurempi palkka toimi motiivina hakea länsiyhtiöön töihin, mutta nyt yksityiset virolaiset yritykset maksavat jo vähintään saman verran. Länsiyhtiöiden suosio työnantajina on nyt

vakiintunut. Yritysten välinen taistelu hyvistä työntekijöistä on kova, ja Neste pyrkii pitämään tällaiset henkilöt palveluksessaan mm. nostamalla palkkaa ja tarjoamalla heille autoedun. Autoedun osalta on kuitenkin huomattu, että paikalliset eivät osaa sitä arvostaa. (Saveljev, haastattelu) Sama ilmiö on huomattu myös Neste Oil Latviassa. Paikalliset eivät ymmärrä, miten kallis länsiauto on ja että yritys antaa sen ilmaiseksi käyttöön. Esimerkiksi latvialaisen keskipalkalla samanlaisen auton ostoa varten tulee säästää lähes kymmenen vuotta. (Järvinen, haastattelu)

Paikallisella toimistohenkilökunnalla ei ole tulospalkkausta, sillä sellaisen mittarin kehittäminen, jolla ihmisten työtä ja tuloksia voitaisiin mitata, on hyvin vaikeaa. Henkilöstöjohtaja toivoisi palkkojen olevan verrattavissa konsernin palkkoihin, sillä paikallisten palkkataso on niin alhainen, että hän vertaa Nesteellä työskentelyä orjatyöhön. Vuoden lopussa työntekijät saavat rahallisen "joululahjan", joka vastaa noin yhden kuukauden keskimääräistä palkkaa. Bonus on saman suuruinen kaikille. (Saveljev, haastattelu)

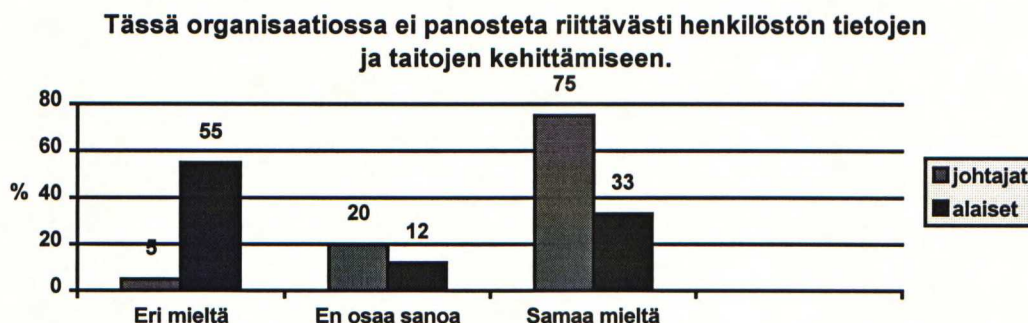
Työntekijät ovat haastateltavien mukaan motivoituneita ja sitoutuneita. Tämä näkyy muun muassa siinä, että ylitöitä tehdään valtavasti, vaikkei niistä erikseen makseta. Vaihtuvuus toimistolla on ollut hyvin pientä. Esimiehet ovat täysin tyytyväisiä työnsä sisältöön, samoin kuin Nesteeseen työpaikkana. Alaisista melko suuri osa, hieman vajaa puolet, ei ole tyytyväinen työnsä sisältöön, mutta lähes 90 % pitää Nesteestä työpaikkana. Varsinkin uusista, alle vuoden talossa olleista työntekijöistä huomattavan suuri osa eli 2/3 ei pidä työnsä sisällöstä.

Taulukko 18. Tyytyväisyys työn sisältöön Virossa.

Olen tyytyväinen työni sisältöön.			
Työsuhteen kesto:	Eri mieltä	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%
< 1 v.	67	33	100 (n=3)
1-3 v.	24	76	100 (n=8)
> 3v.	-	100	100 (n=2)

Systemaattista urasuunnittelua ei vielä tässä vaiheessa koeta Nesteellä tarpeelliseksi. Työntekijöillä on kyllä mahdollisuuksia edetä urallaan, myös emoyhtiöön Suomeen. Systemaattista koulutusta saa lähinnä asemahenkilökunta, mutta myös toimistossa työskentelevillä on mahdollisuus saada koulutusta tärkeillä työhön liittyvillä alueilla. Tätä ei kuitenkaan koeta riittäväksi, sillä jopa 3/4 esimiehistä sanoo, ettei Neste panosta tarpeeksi henkilöstönsä tietojen ja taitojen kehittämiseen. Alaiset ovat hieman esimiehiään tyytyväisempiä, sillä heistä 1/3 toivoisi lisää panostusta tietojen ja taitojen kehittämiseen.

Kuvio 13. Panostus henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen Virossa.



4.3.6 Esimies-alaissuhde

Johtamistyyliä Neste Oil Eestissä kuvaillaan demokraattiseksi ja ihmiset huomioonottavaksi. Toimitusjohtajan tyyliin kuuluu pitää ovensa avoinna, jolloin jokainen voi mennä kysymään häneltä neuvoa. Alle vuoden Nesteellä työskennelleistä 2/3 ei koe helpoksi lähestyä omaa esimiestään, mutta työvuosien kertyessä ihmiset tulevat tutuiksi ja esimiestäkin on helpompi lähestyä. Yhdestä kolmeen vuotta työskennelleistä jo reilu 60 % ja yli kolme vuotta työskennelleistä kaikki voivat helposti mennä keskustelemaan esimiehensä kanssa.

Taulukko 19. Esimiesten lähestyttävyys Virossa.

Esimiestäni ei ole helppo lähestyä.				
Työsuhteen kesto:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
< 1 v.	-	33	67	100 (n=3)
1-3 v.	63	-	37	100 (n=8)
> 3 v.	100	-	-	100 (n=2)

Johtajat saavat helpommin tunnustusta esimieheltään hyvin tehdystä työstä kuin alaiset. Puolet esimiestason henkilöstöstä, mutta vain yksi kolmasosa alaisista kokee saavansa helposti kehuja työstään. Erityisesti naiset eivät saa tunnustusta, sillä heistä 2/3 on eri mieltä väittämän "Esimieheni antaa helposti tunnustusta hyvin tehdystä työstä" kanssa. Vajaa 40 % kaikista kyselyyn vastanneista ei usko esimiehensä kuuntelevan ja arvostavan alaistensa mielipiteitä. Tässäkin tapauksessa naiset ovat tyytymättömämpiä esimieheensä kuin miehet.

Taulukko 20. Esimiesten osoittama arvostus alaisten mielipiteitä kohtaan Virossa.

Esimieheni kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipiteitä.				
Sukupuoli:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Naiset	50	-	50	100 (n=6)
Miehet	29	28	43	100 (n=7)

Mielipiteet vaihtelivat aika tavalla kysyttäessä pahastuuko esimies, jos alainen on hänen kanssaan eri mieltä. Puolet johtajista ja reilu 40 % alaisista uskoo hänen pahastuvan, samoin puolet ja reilu 40 % ei usko. Suomalaisen haastattelun mukaan virolaiset uskaltavat olla eri mieltä, mutta jos kommunikointikielenä on suomi, on oman kannan perustelu virolaisille vaikeampaa. Lisäksi hän toteaa, että virolaiset

eivät ole vielä oppineet oman tahdon läpiviemistä ja jämäkkyyttä. (Vuorinen, haastattelu)

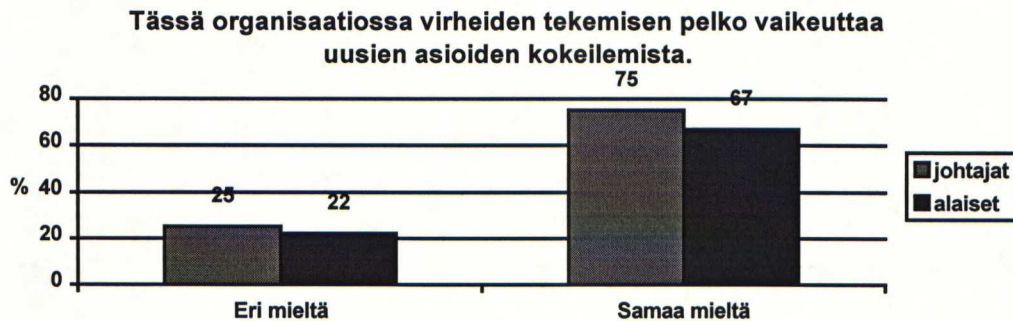
Esimiesten mielestä organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta, mutta alaisista tätä mieltä on vain reilu 20 %. Osittain eri mieltä alaisista on lähes 60 %. Miesten mielestä organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta, kun taas suurin osa naisista on eri mieltä. Miehistä noin 60 % on osittain samaa mieltä, naisista 2/3 osittain eri mieltä väittämän ”Tässä organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta” kanssa. Hieman yli puolet vastaajista sanoo esimiehensä kannustavan itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon. Uusista työntekijöistä jopa 2/3 ja yli kolme vuotta Nesteellä olleista puolet ei koe saavansa kannustusta itsenäiseen työtehtävien hoitoon.

Taulukko 21. Itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon kannustaminen Virossa.

Esimieheni ei kannusta itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon.					
Työsuhteen kesto:	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%	%
<1 v.	33	-	33	33	100 (n=3)
1-3 v.	25	38	25	-	100 (n=8)
> 3 v.	50	-	-	50	100 (n=2)

Kolme neljästä esimiehestä ja alaisista reilu 40 % on osittain samaa mieltä siitä, että heidän organisaatiossaan suhtaudutaan kannustavasti luovaan ja uudistavaan toimintaan. Noin viidennes alaisista on osittain eri mieltä. Vaikka uudistavaa toimintaa kannustetaan, ei työntekijöitä kuitenkaan rohkaista aloitteiden tekoon. Puolet esimiehistä ja 1/3 alaisista sanoo, ettei organisaatiossa rohkaista aloitteen tekoon. Virheiden tekemisen pelko vaikeuttaa uusien asioiden kokeilemistä Neste Oil Eestissä. Organisaatiossa ei kuitenkaan vastusteta muutoksia. Esimiehistä 3/4 ja alaisista 2/3 uskoo, että virheiden tekemisen pelosta ihmiset eivät uskalla kokeilla uusia asioita. Yli 60 % vastaajista sanoo, ettei organisaatiossa vastusteta muutoksia. Eri mieltä on reilu 20 %.

Kuvio 14. Virheiden tekemisen pelon vaikutus uusien asioiden kokeilemiseen Virossa.



Ilmapiiri toimistolla on hyvä. Kun toiminnan alkuvaiheessa oli selvää maaotteluhenkeä virolaisten ja suomalaisten välillä, ovat välit nyt hyvät. Maaotteluhenki juonsi juurensa siitä, että suomalaisten tuli pitää kovaa kuria ja olla vaativia, sillä varastelua ja oman edun tavoittelua esiintyi paljon. (Vuorinen, haastattelu) Suurin osa virolaisista kokee suomalaisten kohtelevan heitä tasavertaisesti ja arvostavan heitä. Näihin väittämiin yhtyvät kaikki esimiehet. Alaisista 1/3 ei koe suomalaisten kohtelevan paikallisia työntekijöitä tasavertaisesti ja 2/5 ei usko suomalaisten arvostavan heitä. Miehistä yli 70 % uskoo saavansa arvostusta suomalaisilta, kun taas naisista tätä mieltä on vain yksi kolmannes. Virolaiset kritisoivat sitä, etteivät suomalaiset ymmärrä Viron olosuhteita ja mm. sitä, kuinka paljon perheen elättäminen todellisuudessa maksaa.

Kuvio 15. Suomalaisten osoittama arvostus virolaisia kohtaan.



Yhteenveto

Neste Oil Eesti on pieni organisaatio, jossa vallitsee hyvä yhteishenki. Demokraattinen johtamistyyli näkyy mm. siinä, että toisin kuin Venäjällä tai Latviassa paikalliset työntekijät kokevat suomalaisten kohtelevan heitä tasavertaisesti. Johtamiskulttuurin ongelmakohdiksi paljastuivat mm. heikko tiedon kulku ja positiivisen palautteen antaminen. Suurin osa alaisista kokee, ettei organisaatiossa arvosteta oma-aloitteisuutta eikä kannusteta itsenäiseen toimintaan. Lisäksi oman työn tavoitteet ovat monille epäselvät eikä organisaatiossa aina tiedetä, kenelle jokin tehtävä kuuluu.

Neuvostoperimä näkyy siinä, että alaiset jäävät usein odottamaan määräyksiä tai ohjeita esimieheltään eivätkä uskalla ottaa vastuuta ja hoitaa tehtäviään itsenäisesti, ja näin työnteon tehokkuus kärsii. Puolet alaisista sanoo, että työtehtävät jäävät joskus tekemättä, koska kukaan ei halua ottaa vastuuta asiasta. Tästä syystä on kontrolli hyvin tiukkaa. Vastuun välttelyyn, kuten myös muutosvastaisuuteen, liittyy läheisesti paikallisten alaisten kokema virheiden tekemisen pelko. Se juontaa juurensa neuvostoajoilta, jolloin virheisiin etsittiin aina syyllisiä. Ristiriidoista ei olla totuttu keskustelemaan avoimesti, ja puolet alaisista uskoo esimiehensä pahastuvan, jos alainen on tämän kanssa eri mieltä.

4.4 Johtamiskulttuuri Nesteen tytäryrityksessä Venäjällä

4.4.1 Toimintaympäristön vaikutus johtamiseen

Tuloksellisesti paras alue tällä hetkellä on Pietarin ympäristö. Se johtuu pitkälti siitä, ettei Nesteellä ole vielä todellista kilpailua laatubensiineissä. Lähitulevaisuudessa on odotettavissa länsimaisia kilpailijoita, jotka kuitenkin tulevat olemaan Nesteen logistiikan varassa. Halvemmallä myyviä paikallisia kilpailijoita on noin 90, mutta niiden myymän bensiinin laatu on olennaisesti heikompaa kuin Nesteen. Nesteen imago Venäjällä on erittäin hyvä. Neste on

tunnettu laadukkaasta bensiinistään ja rehellisestä, laillisesta toiminnastaan. (Sipponen, haastattelu)

Huomattavaa lisätyötä aiheuttaa jatkuvasti muuttuva lainsäädäntö ja tullimääräykset, niiden soveltaminen ja soveltamiseen liittyvä paikallisen viranomaistoiminnan byrokraattisuus ja rahastus. Pankkijärjestelmäkään ei ole kehittynyt tarpeeksi nopeasti. Lähes viikoittain tulee jokin uusi määräys - vaaditaan uutta todistusta tai leimaa. Esimerkkinä valtionhallinnon valtavasta byrokratiasta voidaan mainita vuoden 1996 alussa voimaan tullut määräys, joka velvoittaa yritykset hankkimaan viranomaisilta todistuksen, niin sanotun maksumääräyksen, joka pitää näyttää pankissa ennen kuin voi maksaa laskujaan. Muutoksista tiedottaminen etukäteen on erittäin heikkoa, ja lähitulevaisuuden ennakointi vaikeaa. (Sipponen, haastattelu)

Verotus Venäjällä on menossa selkeästi länsimaiseen suuntaan. Palkkaverotus on noussut ja mm. autoedun verotus tulossa. (Sipponen, haastattelu) Ulkomaalaisen on usein vaikea analysoida Venäjän verojärjestelmää. Pitkän tähtäimen verosuunnittelu on mahdotonta, sillä veroja saatetaan voimaan takautuvasti, säännökset ovat ristiriidassa keskenään ja lakien soveltamisohjeet annetaan jopa kolmen tai neljän kuukauden viiveellä. Yritysverotus muuttuu jatkuvasti ja lakitekstit ovat tulkinnanvaraisia. Yritys joutuu huomioimaan myös alueelliset erikoisverot. Lisäksi investointeja verotetaan. Myös menojen vähentämiselle verotuksessa on asetettu paljon määräyksiä. Esimerkiksi mainos- ja edustuskulujen sekä vakuutusmaksujen vähennysoikeus on 1-2 % yrityksen liikevaihdosta. (Karhu 1996)

Venäläiset öljy-yhtiöt ovat etuasemassa Nesteeseen nähden näille myönnettyjen etuuksien, mm. verohelpotuksien, ansiosta. Poliittinen peli sai alkunsa, kun öljy-yhtiöiden pääjohtajat aloittivat kampanjan ulkomaista bensiiniä vastaan. (Helsingin Sanomat 1996) Rikollisuus on lisäksi pakottanut Nesteen panostamaan työntekijöidensä ja asiakkaidensa turvallisuuteen huomattavasti enemmän kuin Suomessa. Turvallisuuden takaaminen on merkittävä kuluerä. Huoltoasemilla partioivat aseistetut vartijat ja myymälöissä on videovalvonta.

4.4.2 Organisointi

Päätöksenteko on delegoitu organisaatiorakenteen mukaisesti, jossa jokainen päällikkö vastaa omasta osastostaan. Päälliköt vastaavat toimintasuunnitelmien teosta ja voivat päättää tekevätkö päätökset yksin vai ryhmänsä kanssa. Kaikkia työntekijöitä ei voida ottaa mukaan päätöksentekoon, sillä toimintaympäristön ollessa epävakaa aika ei riitä kaikkien konsultoimiseen, ainoastaan käskyjen antamiseen (Potapschenko, haastattelu). Suomalaisten tekemien havaintojen mukaan venäläiset yleensä toimivat kollektiivisesti ryhmässä, jolloin kenenkään ei yksinään tarvitse kantaa vastuuta päätöksestä. Tämä juontaa juurensa Neuvostoliiton ajoilta, jolloin oli helpompi olla asemassa, jossa ei tarvinnut ottaa vastuuta. Virheisiin etsittiin aina syyllistä, vastuullista henkilöä, jota rangaista. (Sipponen, haastattelu) Venäläisistä johtajista 2/3 ei usko tehtävien jäävän tekemättä sen takia, ettei kukaan halua ottaa asiasta vastuuta. Alaisista samaa mieltä on reilu 40 %. Vastuun välttämiseen uskoo johtajista ja alaisista 1/3.

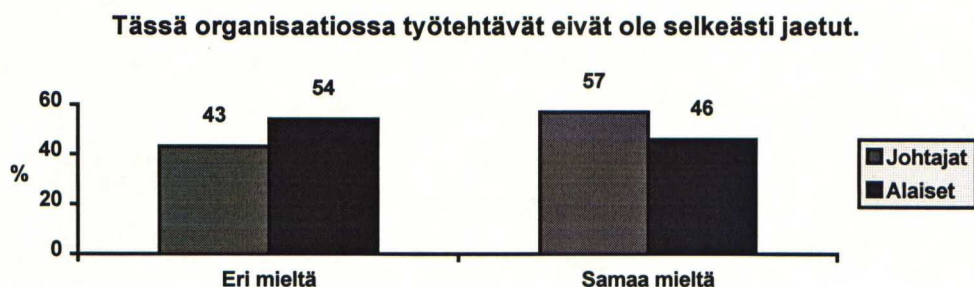
Työnkuvaukset, vastuut ja valtuudet sekä tärkeimmät prosessit on määritelty kirjallisesti. 2/3 kyselyyn vastanneista uskookin työntekijöiden tietävän kenelle mikäkin tehtävä kuuluu. Kuitenkin vajaa kolmannes johtajista ja noin 40 % alaisista kokee epäselvien työnkuvausten heikentävän tehokkuutta.

Taulukko 22. Epäselvien työnkuvausten vaikutus tehokkuuteen Venäjällä.

Tässä organisaatiossa epäselvät työnkuvaukset heikentävät tehokkuutta.				
Asema:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Johtajat	72	-	28	100 (n=7)
Alaiset	50	13	37	100 (n=24)

Myös työtehtävien jaossa on parantamisen varaa, sillä puolet vastaajista kokee, etteivät tehtävät ole selkeästi jaetut. Johtajista tätä mieltä on noin 60 % ja alaisista noin puolet.

Kuvio 16. Työnjaon selkeys Venäjällä.



Työntekijöillä on omassa työssään vapaus tehdä asiat niin kuin parhaaksi näkevät. Kaikki alaiset kokevat saavansa riittävästi suunnitella, miten työnsä tekevät. Suurin osa ei koe organisaatiossa olevan liian tiukkaa sääntöjä, jotka vaikeuttaisivat työntekoa. Oman työn tavoitteet ovat kaikille selvät, sillä johtajista kaikki ja alaisista lähes 85 % on eri mieltä väittämän ”Tässä organisaatiossa kaikki eivät tunne oman työnsä tavoitteita” kanssa. Neste St. Petersburgin toimitusjohtaja epäilee, etteivät Nesteen tavoitteet Venäjän markkinoilla ole selkeät työntekijöille, kun eivät ne ole selkiytyneet Nesteellekään (Jämsen, haastattelu).

4.4.3 Toiminnan tehokkuus

Toiminnan koetaan Nesteellä olevan tehokkaampaa kuin paikallisissa yrityksissä. Tätä edesauttaa taitava henkilökunta, hyvä tuote sekä tehokas tiimityöskentely. (Potapschenko, haastattelu) Pienet venäläiset yritykset saattavat toimia joustavammin, koska niissä byrokratia on pienempää eivätkä ne välttämättä noudata kaikkia lakeja kuten Neste (Mistchenko, haastattelu). Toimintaympäristö vaikuttaa huomattavasti tehokkuuteen. Pienten, Suomessa yksinkertaisten asioiden toimittaminen vie Venäjällä valtavasti aikaa, samoin lupien hakemiseen liittyvä byrokratia. Suomalaisen johtajan mukaan ”16 tuntisenkin työpäivän jälkeen tuntuu kuin ei olisi saanut mitään aikaiseksi”. (Sipponen, haastattelu) Eräs johtaja kuvaa Neste St. Petersburgia tyypilliseksi venäläiseksi organisaatioksi, jossa työnteko on tehotonta. Aikaa kuluu keskinäiseen rupatteluun ja ajattelumallina on ”mitä minä hyödyn tästä henkilökohtaisesti”.

Lähes 80 % paikallisista sanoo kaikkien tekevän työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Kahdesta muusta tutkittavasta organisaatiosta poiketen Neste Pietarissa pidetään tiukasti kiinni aikatauluista. Tätä mieltä on 60 % kyselyyn vastanneista. Eriävän mielipiteensä esittää vain yksi johtotason ihmisistä ja neljä alaista.

Kuvio 17. Aikataulujen noudattaminen Venäjällä.



Alaisista melko suuri osa, yli 40 %, kokee epäselvien ohjeiden ja määräysten vaikeuttavan työntekoa, kun johtajista samaa mieltä on vain yksi seitsemästä. Suurin osa työntekijöistä sanoo työn sujuvan joutuisasti, mutta noin 40 % alle vuoden Nesteellä olleista kokee työnteon hidastuvan, koska työntekijät jäävät odottamaan määräyksiä tai valtuutusta esimieheltään.

Taulukko 23. Alaisten osoittama itsenäisyys työtehtävien hoidossa Venäjällä.

Työnteko tässä organisaatiossa hidastuu sen takia, että työntekijät jäävät odottamaan määräyksiä tai valtuutusta esimieheltään.				
Työsuhteen kesto:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
< 1 v.	26	36	38	100 (n=8)
1-3 v.	63	32	5	100 (n=19)
> 3 v.	100	-	-	100 (n=4)

Yli 90 % vastaajista uskoo organisaation tehokkaan toiminnan edellyttävän kontrollijärjestelmän olemassaoloa. Työntekijöiden asenne työhön on hyvä ja he

ovat motivoituneita. Kontrollijärjestelmän tarkoituksena onkin saada ihmiset yrittämään jatkuvasti korkeammalle tasolle työssään. (Potapschenko, haastattelu)

Osa sekä suomalaisista että venäläisistä haastateltavista sanoo organisaation olevan byrokraattinen. Suomalaisten mielestä byrokratia aiheutuu siitä, että joutuu kiertämään monen ihmisen kautta ennen kuin saa asiansa hoidettua, koska kaikki sanovat, ettei tehtävä kuulu minulle. Venäläisten mukaan byrokratia näkyy päätöksenteon hitautena, kun ehdotukset kiertävät monen eri johtajan kautta. Esimerkiksi tietokoneen ostoon tarvittavan luvan saaminen emoyhtiöstä kesti kaksi kuukautta. Kyselyyn vastanneista paikallisista noin 40 % piti toimintaa Nesteellä byrokraattisena.

4.4.4 Tiedon kulku ja kommunikointi

Tiedon kulku on organisaatiossa sujuvaa. Kaikki johtotason henkilöt ja 70 % alaisista ovat eri mieltä väittämän ”Tässä organisaatiossa tieto ei liiku sujuvasti” kanssa. Neste St. Petersburgin toimitusjohtajan mukaan tiedon kulku on jopa niin nopeaa, etteivät edes salaisuudet pysy kauan salaisina. Osastojen välinen tiedon kulku hoituu sisäisissä kokouksissa, ja jokaisen päällikön velvollisuus on tiedottaa alaisiaan. Osastojen päälliköt ovat kaikki johtoryhmän jäseniä, mikä myös edesauttaa osastojen välistä yhteistyötä ja tiedon kulkua. Avun saanti muilta osastoilta on kaikkien mukaan helppoa. 3/4 kaikista kyselyyn vastanneista sanoo tehtävien hyvään suorittamiseen tarvittavan tiedon olevan helposti saatavilla. Esimiehistä eri mieltä on yksi ja alaisista noin viidennes.

Toimistokielenä on venäjä. Pietarissa työskentelevät suomalaiset puhuvat kaikki venäjää, mutta tämä ei silti poista kommunikaatio-ongelmia. Paikallisista johtotason henkilöistä lähes 60 % sanoo eri äidinkielen aiheuttavan väärinkäsityksiä kommunikoitaessa organisaation suomalaisten kanssa. Alaisista tätä mieltä on neljännes.

Taulukko 24. Kommunikoinnin ongelmat venäläisten ja suomalaisten välillä.

Tämän organisaation suomalaisten kanssa kommunikoidessa syntyy väärinkäsityksiä, koska emme puhu samaa äidinkieltä.				
Asema:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
Johtajat	14	29	57	100 (n=7)
Alaiset	59	16	25	100 (n=24)

Suurin osa venäläisistä ei koe suomalaisten kohtelevan heitä tasavertaisesti. Johtotason henkilöistä lähes 60 % ja alaisista reilu 40 % sanoo, ettei paikallisia työntekijöitä kohdella tasavertaisesti. Naiset ovat kohteluunsa tyytymättömämpiä kuin miehet.

Taulukko 25. Suomalaisten suhtautuminen venäläisiin.

Tässä organisaatiossa suomalaiset kohtelevat paikallisia työntekijöitä tasavertaisesti.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:				
Johtajat	58	14	28	100 (n=7)
Alaiset	42	32	26	100 (n=24)
Sukupuoli:				
Mies	37	32	31	100 (n=16)
Nainen	43	37	20	100 (n=15)

Arvostusta suomalaisten taholta kokee saavansa 60 % johtajista ja 40 % alaisista. Vajaa kolmannes kummastakin ryhmästä ei usko suomalaisten arvostavan paikallisia työntekijöitä. Miehistä viidennes, mutta naisista lähes puolet sanoo, etteivät suomalaiset arvosta heitä.

4.4.5 Henkilöstöhallinto

Rekrytoinnissa suositaan nuoria. Asematyöntekijöiksi hakevilla ei saa olla alan kokemusta venäläisiltä asemilta, sillä tällöin heille on helpompi opettaa Nestein länsimaiset tavat ja standardit. Toimistoon hakeville aiemmasta työkokemusta on etua. Osaavaa henkilökuntaa ei viiden miljoonan asukkaan Pietarista ole vaikea löytää. Nesteen tavoitteena tulevaisuudessa on, että kaikki työntekijät omistajan edustajaa lukuunottamatta ovat venäläisiä.

Länsiyhtiöt ovat suosittuja työnantajia luotettavuutensa takia. On hyvin yleistä, ettei paikallisilla yrityksillä ole joka kuukausi varaa maksaa palkkoja työntekijöilleen. Nesteen työntekijät voivat luottaa saavansa rahansa joka kuukausi, ja tämä on varmasti yksi syy henkilökunnan pieneen vaihtuvuuteen. Vuoden 1995 aikana ei yksikään työntekijä eronnut omasta pyynnöstään. Noin 30 ihmistä on vuoden aikana jouduttu erottamaan, koska he eivät pystyneet suoriutumaan tehtävistään.

Asemien toiminnan on havaittu tehostuneen tulospalkkauksen myötä. Palkkio maksetaan joka kuukausi peruspalkan lisäksi. Tulospalkkiota käytetään asemilla keinona motivoida ihmisiä parempiin suorituksiin, ja sen maksamatta jättäminen toimii myös keinona rangaista sopimuksen vastaisesta käyttäytymisestä. Toimistohenkilökunnan bonus lasketaan tuloksesta puolivuositain, ja se on tietty prosentti kuukausipalkasta. Tulospalkkiojärjestelmä on ollut käytössä reilu kaksi vuotta. (Jämsen, haastattelu)

Hyville työntekijöille on paljon kysyntää. Kilpailijat ja muut yritykset yrittävät houkutella Nesteinkin työntekijöitä itselleen isommalla palkalla. Tämä vaatii Nesteeltä panostusta ihmisten motivointiin. Motivoinnin kannalta huonoa on se, että Nesteen eri yksiköt Pietarissa, kuten trading sekä tukkumyynti, kilpailevat toistensa kanssa.

Uusille asematyöntekijöille annetaan aina peruskoulutus, ja vanhoja työntekijöitä koulutetaan kerran vuodessa. Systemaattista koulutusta toimistolla saavat

avainhenkilöt. Muu toimistohenkilökunta voi osallistua tarpeen mukaan erilaisille kursseille ja seminaareihin. Johtajista 70 % ja alaisista 40 % on sitä mieltä, että Nesteellä panostetaan riittävästi henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen. Suurin osa muusta henkilökunnasta toimistolla kaipaa siis enemmän koulutusta.

Kuvio 18. Panostus henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen Venäjällä.



Kaikki kyselyyn vastanneet ovat tyytyväisiä Nesteeseen työpaikkana ja lähes kaikki myös oman työnsä sisältöön. Tyytymättömämpiä työnsä sisältöön ovat uudet, alle vuoden talossa olleet työntekijät, joista noin 40 % on osittain eri mieltä väitteen "Olen tyytyväinen työni sisältöön" kanssa.

Taulukko 26. Tyytyväisyys työn sisältöön Venäjällä.

Olen tyytyväinen työni sisältöön.				
Työsuhteen kesto:	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
	%	%	%	%
<1 v.	38	12	50	100 (n=8)
1-3 v.	5	5	90	100 (n=19)
> 3 v.	-	-	100	100 (n=4)

Johtajat arvioivat työntekijöiden olevan sitoutuneita Nesteeseen. Talossa on urakehitysmahdollisuuksia niille, jotka ovat kiinnostuneet kehittämään itseään.

4.4.6 Esimies-alaissuhde

Neste St. Petersburgin toimitusjohtajan mukaan Venäjällä työskentelevän ulkomaalaisen johtajan tulee omata selkeä näkemys yrityksensä tulevaisuudesta ja toimia systemaattisesti tämän tavoitteen mukaisesti. Lisäksi johtajan tulee puhua kieltä, ymmärtää toimintaympäristöä ja tietää mikä ihmisiä motivoi. Pietarin toimistossa esimiehen vaikutusvallan katsotaan perustuvan enemmän hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa kuin hänen muodolliseen asemaansa. Jokaisen tulee omalla käyttäytymisellään lunastaa ihmisten arvostus ja kunnioitus. Esimiehen arvostus Venäjällä on kuitenkin suurempi kuin Suomessa, ja esimiehen tulee käyttäytyä asemansa mukaisesti. Teitittely osoittaa kunnioitusta, vasta hyviä ystäviä sinutellaan. (Jämsen, haastattelu)

Venäläisen haastateltavan mukaan yksi länsimainen piirre Nesteellä on suomalaisten esimiesten pitämä etäisyys alaisiinsa. Venäläisissä yrityksissä esimies on usein paljon läheisempi. (Mistchenko, haastattelu) Suomalainen esimies perustelee etäisyyden pitoa sillä, ettei venäläisen alaisen kanssa voi olla ystävä, koska muutoin voi syntyä "hyödyntämissuhde". Neuvostoliiton aikana johtaja nimittäin pyrki varmistamaan alaistensa lojaliteetin hankkimalla näille erilaisia etuisuuksia. Esimies pystyi antamaan negatiivista palautetta alaiselleen jättämällä etuisuudet antamatta. Näin vältettiin hankala ja epämiellyttävä tilanne, jossa esimiehen olisi pitänyt kertoa alaiselleen, mitä tämä on tehnyt huonosti ja alainen olisi "menettänyt kasvonsa". Nyt, kun yhteistä hyvää ei jaeta, on varsinkin asemien päälliköillä ollut vaikeuksia suoran kritiikin antamisessa alaisilleen. (Paavilainen, haastattelu) Työnhakuvaiheessa tehtyjen psykologisten testien ja työpaikalla tehtyjen havaintojen mukaan useimmat ehdokkaat kokevat vastuun kantaminen ja epämiellyttävien tilanteiden suoran kohtaamisen ja hoitamisen vaikeaksi (Sipponen, haastattelu).

Yli 70 % vastaajista sanoo esimiestään olevan helppo lähestyä. Ihmiset uskaltavat kertoa mielipiteensä esimiehelleen eivätkä usko hänen pahastuvan eriävästä mielipiteestä. Venäläinen haastateltava sanoo suomalaisilla olevan erilaisen

asenteen esimieheensä kuin venäläisillä. Hänen kokemustensa perusteella suomalaiselle esimiehelle ei koskaan saa sanoa vastaan vaikka esimies pyytäisi alaistaan tekemään jotain aivan älytöntä. Suomalainen johtaja ei ymmärrä vastaanpanemista, eikä hän halua kuunnella alaistensa mielipiteitä. Tämä pätee hänen mukaansa varsinkin pääkonttorin ihmisten kanssa kommunikoidessa. Neste St. Petersburgissa suurin osa vastaajista uskoo esimiehensä kuuntelevan ja arvostavan alaistensa mielipidettä. Johtajista osittain eri mieltä on yksi ja alaisista eriävän mielipiteen esittää 25 %. Miehistä hieman suurempi osa kuin naisista ei usko esimiehensä kuuntelevan ja arvostavan näkökantojaan.

Taulukko 27. Esimiehen osoittama arvostus alaisten mielipiteitä kohtaan Venäjällä.

Esimieheni kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipiteitä.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema:	%	%	%	%
Johtajat	14	15	71	100 (n=7)
Alaiset	25	12	63	100 (n=24)
Sukupuoli:				
Mies	31	18	51	100 (n=16)
Nainen	14	6	80	100 (n=15)

Kaikki vastaajat sanovat esimiehensä kannustavan itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon. Johtajat antavat alaisilleen tilaa tehdä työnsä, kunhan tulosta syntyy. He ovat valmiit auttamaan tiukan paikan tullen. Suurin osa työntekijöistä kokee, että organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta ja rohkaistaan aloitteen tekoon. Työntekijöiden ehdotuksista keskustellaan johtoryhmässä, jonka jälkeen päätetään ovatko ne toteuttamiskelpoisia. Organisaatiossa kannustetaan luovaan ja uudistavaan toimintaan.

Kahden suomalaisen haastateltavan mukaan organisaatiossa esiintyy muutosvastarintaa. Kulujen karsintaa kohtaan on esitetty eniten vastarintaa. Suomalaisten asenteena on jyrkkä "ota tai jätä" eli työntekijöiden on sopeuduttava

muutoksiin. Venäläisistä työntekijöistä noin neljännes on sitä mieltä, että organisaatiossa vastustetaan muutoksia. Tämän ovat havainneet varsinkin uudet, alle vuoden työsuhteessa olleet, joista noin 40 % on osittain samaa mieltä väittämän “Tässä organisaatiossa vastustetaan muutoksia” kanssa.

Kuvio 19. Organisaation muutosvastaisuus Venäjällä.



Osa työntekijöistä on sitä mieltä, että uusien asioiden kokeilemista vaikeuttaa virheiden tekemisen pelko. Johtajista tähän ei usko kukaan, mutta alaisista noin 40 % sanoo pelon vaikuttavan. Uusista työntekijöistä jopa puolet kokee virheiden pelon vaikeuttavan uusien asioiden kokeilemistä.

Taulukko 28. Virheiden tekemisen pelon vaikutus uusien asioiden kokeilemiseen Venäjällä.

Tässä organisaatiossa virheiden tekemisen pelko vaikeuttaa uusien asioiden kokeilemistä.				
	Eri mieltä	En osaa sanoa	Samaa mieltä	Yht.
Asema :	%	%	%	%
Johtaja	86	14	-	100 (n=7)
Alainen	30	28	42	100 (n=24)
Työsuhteen kesto:				
< 1 v.	13	37	50	100 (n=8)
1-3 v.	52	22	26	100 (n=19)
> 3 v.	50	25	25	100 (n=4)

Yhteenveto

Johtamiskulttuuri Neste St. Petersburgissa on avoin. Esimiestä on helppo lähestyä ja tämä kuuntelee sekä arvostaa alaistensa mielipiteitä. Organisaatiossa kannustetaan itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon. Työntekijät kokevat omaavansa riittävästi vapautta omassa työssään ja kaikki tekevät työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Toisin kuin muissa kohdeorganisaatioissa Venäjällä pidetään tiukasti kiinni sovituista aikatauluista. Tiedon kulkua kehuttiin Pietarissa hyvin sujuvaksi. Pietarin tytäryritystä kuvataan isoksi organisaatioksi, jossa jokainen hoitaa tiukasti omaa tehtäväänsä. Kritiikkiä esitettiin työtehtävien jakoa kohtaan, joka suuren osan mielestä on epäselvä. Lisäksi suomalaisia arvosteltiin siitä, etteivät nämä kohtelee paikallisia työntekijöitä tasavertaisesti. Suomalaisten puutteeksi nähtiin haluttomuus kuunnella alaisten tai kollegojen mielipiteitä, varsinkin jos he ovat suomalaisen kanssa eri mieltä.

Kaikissa kohdeorganisaatioissa huomattavaa lisätyötä aiheuttaa paikallisen virkamieskulttuurin byrokraattisuus. Henkilökohtaiset suhteet virkamiehiin ovat erittäin tärkeitä, jotta asiat saadaan sujumaan. Suomalaisten tekemien havaintojen mukaan paikalliset tekevät päätökset mieluiten kollektiivisesti ryhmässä, jolloin myös vastuu on jaettu. Tämä juontaa juurensa Neuvostoliiton ajoilta, jolloin oli helpompi olla asemassa, jossa vastuuta ei tarvinnut kantaa. Virheisiin etsittiin aina syyllistä eli vastuuhenkilöä. Virheiden tekemisen pelko vaikeuttaa vastuun ottamista ja uusien asioiden kokeilemista lähinnä vain uusien työntekijöiden parissa, jotka eivät vielä ole ymmärtäneet, ettei Nesteellä etsitä syyllistä virheisiin vaan ainoastaan pyritään korjaamaan ja varmistamaan, etteivät ne tulevaisuudessa toistu. Kontrolli on Pietarissa hyvin tiukkaa, varsinkin asemilla, sillä ”muuten ne olisivat retuperällä puolen vuoden päästä”. Kaikki toiminnot tulee lisäksi ohjeistaa, sillä muuten työntekijöille jää ”pelivaraa, jota käytetään heti hyväksi”. Eli luottamus työntekijöihin ei ole kovin suuri.

4.5 Johtamiskulttuurien vertailu

Toimintaympäristö

Entiset sosialistiset maat muodostavat yritysten toiminnan kannalta varsin vaikean toimintaympäristön vaikuttaen tätä kautta myös yritysten tehokkuuteen. Suuri osa johtajien ajasta kuluu valtionhallinnon byrokratiaan. Virkamieskulttuuri on hyvin tehotonta ja liiketoiminnassa tarvittavien lupien saaminen viranomaisilta vaatii huomattavasti aikaa. Hyvien suhteiden luominen viranomaisiin edistää toiminnan sujuvuutta. Muutenkin henkilökohtaisten suhteiden luominen on entisen Neuvostoliiton alueella tärkeää, sillä ihmiset luottavat ja asioivat mieluiten tuttujen kanssa. Kaupat tehdään usein henkilökohtaisella tasolla toisin kuin Suomessa, jossa sopimuskumppaneiksi käsitetään yritykset. Lisäksi tittelit ovat äärimmäisen tärkeitä, koska maiden kulttuuriin kuuluu asioida vain johtajien kanssa. Esimerkiksi viranomaisten puheille pääsee huomattavasti helpommin, jos tittelinä on johtaja.

Latviassa ja Venäjällä epävarma lainsäädännöllinen tilanne aiheuttaa yrityksille lisätyötä. Lait muuttuvat jatkuvasti ja niiden soveltaminen vaihtelee maan eri osissa. Pitkän tähtäimen verosuunnittelu Venäjällä on lähes mahdotonta, sillä veroja saatetaan voimaan takautuvasti, säännökset ovat ristiriitaisia keskenään ja ohjeet lakien soveltamisesta seuraavat vasta kolmen, neljän kuukauden päästä lakien voimaantulosta. Lisäksi yritys joutuu ottamaan huomioon alueelliset erikoisverot. Muutosten ennakointi on lähes mahdotonta, eikä muutoksista tiedoteta etukäteen.

Ulkomaisten investointien vastustusta on esiintynyt sekä Latviassa että Venäjällä. Paikalliset öljyalan yritykset painostavat poliitikkoja suojelemaan paikallisia investointeja antamalla esimerkiksi verohelpotuksia, mistä ulkomaalaiset yritykset eivät pääse nauttimaan. Petro Servicen toimitusjohtaja nimeääkin liiketoiminnan kannalta pahimmaksi uhaksi Venäjällä nationalismin nousun. "Venäjän kaltaisessa maassa on koko ajan vaara, että se alkaa suojata omaa tuotantoaan voimakkaasti korottamalla tullimaksuja." (Pasanen1996)

Rikollisuus vaatii myös toimenpiteitä, sillä asemia on ryöstetty ja räjäytelty sekä ihmisiä ammuttu. Turvallisuuden takaaminen asemien henkilökunnalle ja asiakkaille Latviassa, Virossa ja Venäjällä on melkoinen kuluerä Nesteelle. Asemilla partioivat aseistetut vartijat ja myymälöissä on videovalvonta.

Organisointi

Toimitusjohtajan alla hierarkiassa ovat osastojen johtajat, ja nämä yhdessä muodostavat johtoryhmän. Kukin osastojohtaja vastaa itsenäisesti osastonsa toiminnasta. Päätöksentekovaltuudet on delegoitu organisaatorakenteen mukaisesti osastojohtajille ja nämä päättävät ottavatko alaisensa mukaan päätöksentekoon. Toimintaympäristön jatkuva muuttuminen vaatii lyhyitä reagointiaikoja, ja tällöin ei alaisia voida aina konsultoida, vaan päätökset tulee tehdä salaman nopeasti.

Vastuuta on pyritty siirtämään alemmas hierarkiassa. Latviassa ongelmana on ollut se, etteivät työntekijät ole kovinkaan innokkaita ottamaan vastuuta. "Ei kuulu minulle" -ilmiö näkyy jokapäiväisessä toiminnassa. Lisäksi työnteon on todettu hidastuvan sekä Latviassa että Virossa, koska työntekijät jäävät odottamaan määräyksiä esimieheltään. Virolaisista alaisista puolet ja venäläisistä kolmannes uskovat tehtävien jäävän tekemättä siksi, ettei kukaan halua ottaa vastuuta asiasta. Itsenäiseen toimintaan ja vastuunottamiseen tulisi siten kannustaa kussakin organisaatiossa enemmän. Tunnustuksen antaminen oma-aloitteisesta toiminnasta rohkaisee työntekijöitä itsenäiseen ja vastuulliseen käyttäytymiseen. Oma-aloitteiset ihmiset toimivat myös esimerkkinä muille työntekijöille.

Virossa ja Latviassa työtehtäviä ei ole selkeästi jaettu, ja työntekijät eivät aina tiedä kenelle jokin tehtävä kuuluu. Tämä osaltaan vaikuttaa "ei kuulu minulle" -ilmiön korostumiseen. Myös oman työn tavoitteet ovat monille epäselvät. Haastatteluhetkellä kirjalliset työnkuvaukset olivat kummassakin organisaatiossa työn alla ja Virossa oli lisäksi laadittavana lista kustakin työntekijästä, jossa määritellään henkilön työn tavoitteet sekä taitojen kehittämisalueet. Jos nämä on saatu päätökseen, voi tilanteen olettaa nyt olevan työntekijöille selkeämpi. Venäjällä

työnkuvaukset ja tärkeimmät prosessit on määritelty kirjallisesti, ja oman työn tavoitteet ovat kaikille selkeät. Suurin osa venäläisistä johtajista on sitä mieltä, etteivät työtehtävät ole selkeästi jaetut. Työtehtävien uudelleenorganisoinnin lisäksi tulee Venäjällä kiinnittää huomiota työnkuvausten määrittelyyn, sillä kolmannes henkilökunnasta kokee epäselvien työnkuvausten heikentävän tehokkuutta.

Latvialaisista johtajista suurin osa haluaisi alaisilleen enemmän vapautta suunnitella omaa työtään, kun taas alaiset ovat vaikutusmahdollisuuksiinsa tyytyväisiä. Vapauksien antaminen lisää myös alaisten vastuuta omasta työstään, ja näyttää siltä, että johtajat ovat valmiita vastuun ja vapauksien delegointiin, mutta alaiset eivät halua kantaa enempää vastuuta. Virolaisista alaisista taas suurin osa ei ole tyytyväinen mahdollisuuksiinsa tehdä omaa työtään niin kuin parhaaksi katsovat vaan haluavat lisää vapautta. Tätä kannattaa myös puolet virolaisista johtajista. Venäjällä sekä johtajat että alaiset katsovat, että työntekijät saavat suunnitella ja toteuttaa omaa työtään riittävän vapaasti.

Työnteon tehokkuus

Yksi toiminnan tehottomuuteen vaikuttava tekijä on tämän kappaleen alussa käsitelty epävakaa toimintaympäristö. Koska työntekeä on lähinnä jatkuvaa kriisien hoitamista eikä rutiineja ole vielä syntynyt, ei kaikkien asioiden tehokkaaseen hoitamiseen ole aikaa. Johtajat Latviassa uskovat työnteon tehokkuudessa olevan paljon parantamisen varaa, sillä heistä suurin osa ei usko työntekijöiden tekevän työtään parhaalla mahdollisella tavalla. Latviassa työskentelevän suomalaisjohtajan mukaan työnteon tehottomuuteen vaikuttaa mm. suomalaisten ja latvialaisten erilainen käsitys ajasta ja aikataulujen tärkeydestä. Venäjän tytäryrityksessä aikatauluja noudatetaan tarkasti, mutta Latviassa ja Virossa ne koetaan lähinnä viitteellisinä, eikä siten noudateta kovinkaan tiukasti. Suomalaiset, jotka ovat tottuneet aikataulujen tarkkaan noudattamiseen, kokevat tämän paikallista kulttuuria kuvaavan piirteen harmittavaksi. Heidän mukaansa aikaraja tulee asettaa hyvin tiukasti ja tulee jatkuvasti kontrolloida työn edistymistä, jotta työ tulee varmasti tehdyksi ajallaan. Muun muassa tästä syystä sekä vastuun välttelyn takia on

kontrollointi hyvin tiukkaa. Lähes kaikki johtajat ovat sitä mieltä, että tehokas toiminta edellyttää kontrollijärjestelmän olemassaoloa. Venäläistä kulttuuria kuvaava piirre, kasvojen menetyksen pelko, näkyy suomalaisjohtajien mukaan myös Latviassa siten, että työntekijät eivät uskalla myöntää, jos he eivät ole ymmärtäneet jotakin asiaa. Tästäkin syystä on kontrollointi tärkeää, jotta varmistetaan, että ratkaisut ovat linjassa sen kanssa, mitä on sovittu.

Suuri osa alaisista kohdeorganisaatioissa kokee epäselvien ohjeiden ja määräysten vaikeuttavan ja hidastavan työntekoa. Latvialaisista johtajista suurin osa ja virolaisistakin puolet yhtyy alaisten mielipiteeseen. Enemmän huomiota tulee siten kiinnittää siihen, että annetut ohjeet ovat selkeitä, ja että alaiset ovat ne ymmärtäneet.

Johtajista lähes kukaan ei koe oman organisaationsa toimintaa byrokraattiseksi. Venäjällä myös suurin osa alaisista on samaa mieltä esimiehensä kanssa. Latvian ja Viron osalta johtajien mielipiteet erosivat suuresti alaisten mielipiteestä, sillä suurin osa alaisista väittää toiminnan olevan byrokraattista. Lähinnä byrokratia nähtiin tulevan konsernin puolelta ja liittyvän lupien saamiseen emoyhtiöstä. Työntekijät kritisoivat sitä, että hyväksymiskierros Suomessa kestää todella kauan ja lupaa pitää kysyä monelta ihmiseltä. Yksi harvoista paikallisista johtajista, joka kokee toiminnan byrokraattiseksi, vertaa työntekoa Nesteellä neuvostoaikaisessa ministeriössä työskentelyyn.

Suomalaisten haastateltavien mukaan organisaatioissa esiintyy jonkin verran muutosvastarintaa, mutta suurin osa kyselyyn vastanneista paikallisista on eri mieltä. Alaisten mielestä virheiden tekemisen pelko kylläkin vaikeuttaa uusien asioiden kokeilemistä. Suomalaiset ovat havainneet, että paikallisen työskulttuurin piirre Venäjällä, Virossa ja Latviassa on se, että työntekijät haluavat aina mahdollisimman yksityiskohtaisen perustelun, miksi jokin asia tehdään. Tämä myös auttaa muutoksiin sopeutumisessa, kunhan asiat esitellään tarpeeksi ajoissa, ja näin ihmisille jää aikaa sopeutua muutoksiin.

Kommunikointi ja tiedon kulku

Venäjä on ainoa kohdeorganisaatioista, jossa koettiin kielen vaikeuttavan suomalaisten kanssa kommunikointia. Johtajat kokevat väärinkäsityksiä syntyvän melko usein. Päätöksiä tehdessä tulee kiinnittää enemmän huomiota siihen, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. Paikallisen kielen puhuminen on suomalaisten johtajien mukaan erittäin tärkeää. Näin on varsinkin Venäjällä, missä kovinkaan moni ei puhu englantia. Kielen osaaminen avaa monia portteja - ihmiset lähestyvät helpommin, viranomaisten kanssa toimiminen ja yhteiskunnallisten asioiden seuraaminen on helpompaa.

Venäjällä tiedon kulku on sujuvaa, myös osastojen välillä, ja tehtävien hyvään suorittamiseen tarvittava tieto on helposti saatavilla. Osa työntekijöistä kritisoi, että tietoa tulee joskus aivan liikaa - varsinkin emoyhtiöstä. Täysin päinvastaista mieltä ovat työntekijät Viron ja Latvian tytäryrityksissä, missä tietoa haluttaisiin lisää. Tehdyistä päätöksistä ei tiedoteta riittävästi - tämä koskee varsinkin emoyhtiötä. Johtajat näissä kahdessa yrityksessä kokevat tiedon kulun sujuvammaksi kuin alaiset, ja näyttääkin siltä, että tieto pysähtyy osastojohtajiin, jotka eivät välitä informaatiota eteenpäin alaisilleen. Toisaalta haastatteluissa suomalaiset totesivat, että paikallisilla on valtava halu tietää kaikki kaikesta. Kuitenkin yrityksessä on sellaistaakin tietoa, jota ei voi kaikille paljastaa ja suomalaiset sanovat, että tämä saattaa osaltaan selittää sen, miksi tiedon kulkua kritisoidaan. Lisäksi Latviassa osastojen välinen tiedon kulku ja yhteistyö koetaan heikoksi. Koko henkilökunnalle tiedottamista sekä horisontaalista kommunikaatiota tulisi pyrkiä parantamaan esimerkiksi säännöllisten kokousten kautta tai tiedotustilaisuuksissa, joihin koko henkilökunta osallistuisi.

Johtamistyyli ja esimieskäyttäytyminen

Johtamistyyliä kuvaillaan kaikissa organisaatioissa demokraattiseksi ja ihmiset huomioonottavaksi. Tyypilliseksi länsimaiseksi piirteeksi mainitaan suomalaisten esimiesten pitämä etäisyys alaisiinsa. Neuvostoliiton aikana esimies oli läheisessä

yhteydessä alaisiinsa ja pyrki saavuttamaan alaistensa lojaliteetin hankkimalla näille erilaisia etuisuuksia. Juuri siksi suomalaiset haluavat pitää etäisyyttä, jottei tällaista hyödyntämissuhdetta syntyisi. Sekä Latviassa että Venäjällä alaisten on helppo lähestyä esimiestään. Tämä kuuntelee alaistensa mielipiteitä ja arvostaa niitä. Alaiset uskaltavat olla eri mieltä, eivätkä usko esimiehensä pahastuvan mielipideeroista. Virossa osastojohtajat voivat helposti lähestyä toimitusjohtajaa. Tämä pitää ovensa aina avoinna, jotta ihmiset voivat tulla kyselemään ja keskustelemaan. Alaisista puolet ei tunne voivansa helposti lähestyä omaa esimiestään eikä usko tämän kuuntelevan tai arvostavan heidän mielipiteitään. Latviassa toimitusjohtaja antaa riittävästi tunnustusta osastojohtajille, mutta osastojohtajien alaiset eivät koe saavansa hyvistä työstä helposti tunnustusta esimieheltään. Virossa ja Venäjällä puolet johtajista, mutta vain kolmannes alaisista saa tunnustusta esimieheltään. Kaikissa organisaatioissa tyytymättöimpiä ovat naiset.

Venäjällä esimiehet kannustavat alaisiaan itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon. Suurin osa henkilöstöstä kokee organisaatiossaan arvostettavan oma-aloitteisuutta ja rohkaistavan aloitteiden tekoon. Organisaatiossa kannustetaan luovaan ja uudistavaan toimintaan. Alaisten tekemistä parannusehdotuksista keskustellaan johtoryhmässä. Johtajat sekä Virossa että Latviassa kokevat oman esimiehensä kannustavan heitä itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon. Kannustus jää osastojohtajien tasolle, sillä alaiset taas eivät koe esimiehensä rohkaisevan heitä tähän. Virossa suurin osa kokee organisaation kannustavan luovaan ja uudistavaan toimintaan, silti aloitteen tekoon ei ihmisiä rohkaista. Virolaisten esimiesten mielestä organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta, mutta alaiset eivät ole tätä havainneet. Joidenkin suomalaisten mielestä paikalliset työntekijät kaikissa tutkittavissa maissa ovat oma-aloitteettomia. Johtoryhmässä keskustelu kylläkin on vilkasta ja uusia ideoita syntyy, mutta alaiset eivät tuota uusia ratkaisuja.

Suomalaisten ja paikallisten työntekijöiden suhde

Virossa paikalliset työntekijät ovat selvästi tyytyväisempiä suomalaisiin johtajiin kuin Venäjällä ja Latviassa. Kaikki virolaiset johtajat ja alaisistakin suurin osa

kokee suomalaisten arvostavan heitä ja kohtelevan heitä tasavertaisesti. Venäläisistä suurin osa ei koe tulevansa suomalaisten kanssa tasavertaisesti kohdelluksi. Lisäksi kolmannes sekä johtajista että alaisista ei koe suomalaisten arvostavan heitä. Latviassa jopa yli 80 % alaisista ja johtajistakin puolet sanoo, etteivät suomalaiset kohtele heitä tasavertaisesti. Arvostusta kokee saavansa suurin osa johtajista, mutta alaisista vain kolmannes. Yksi selitys tähän saattaa olla se, että suomalaisten ekspatriaattien ja paikallisten työntekijöiden väliset suuret palkkaerot suututtavat paikallisia. Työntekijät eivät ole kovinkaan tyytyväisiä palkkaansa, ja suurin osa latvialaisista ja virolaisista toivoisi myös toimistotyöntekijöille tulospalkkausta. Venäjällä tällainen palkkaus on ollut voimassa jo pari vuotta. Palkkakäytäntö tulisi olla sama maasta riippumatta, ja Virossa sekä Latviassa kannattaisi ottaa selville voisiko Venäjän organisaation systeemiä toteuttaa myös siellä.

5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtamiskulttuuri on aina yksilöllinen, jokaisessa yrityksessä erilainen. Se kuvaa johtajien yhteisten uskomusten ja kokemusten kautta syntyneitä vakiintuneita tapoja toimia. Jokainen johtaja muokkaa yrityksessä vallitsevaa kulttuuria omien arvostuksiansa ja uskomuksiansa kautta. Ulkomaisessa tytäryrityksessä kohtaavat siten kahden eri kulttuurin arvot, ja sekä ekspatriaatit että paikalliset joutuvat sopeuttamaan käyttäytymistään.

Neuvostoliiton romahdettua on länsimaisten yritysten kiinnostus Baltian maita ja Venäjää kohtaan kasvanut valtavasti. Kaikissa Venäjälle ja Baltiaan etabloituneissa yrityksissä ei kuitenkaan ole otettu huomioon sitä, kuinka tärkeää vieraan kulttuurin ymmärtäminen on yrityksen menestymisen kannalta. Monen länsiyrityksen kompastuskivenä on ollut länsimaisten johtajien ja paikallisten alaisten vuorovaikutussuhde. Selvää tarvetta onkin nähtävissä lisätutkimuksille Venäjän ja Baltian maiden kulttuurista ja organisaatiokäyttäytymisestä. Tämä tutkimus pyrkii omalta osaltaan täyttämään tätä aukkoa kirjallisuudessa selvittämällä, miten neuvostoperimä näkyy suomalaisyhtiön tytäryrityksissä Venäjällä, Virossa ja Latviassa sekä miten se vaikuttaa yritysten johtamiskulttuuriin.

Kohdeorganisaatioiden toimintaympäristö on hyvin vaikea. Alueiden erityispiirteet, joista tärkeimmät ovat jatkuva poliittinen, taloudellinen ja sosiaalinen muutos, asettavat suuria paineita johtajille. Länsimaisten johtajien tulee tottua valtionhallinnon byrokraattisuuteen ja siihen, että toiminta on jatkuvaa "tulipalojen sammuttelua" eli rutiineja ei ole vielä syntynyt. Organisaatioihin muodostuneisiin johtamiskulttuureihin on toimintaympäristön lisäksi vaikuttanut voimakkaasti neuvostoperimä. Vaikka suurin osa ihmisistä Latviassa, Virossa ja Venäjällä on vakuuttunut siitä, että ainoa oikea suunta on kohti markkinataloutta, vaikuttaa neuvostoperimä ihmisten mielissä vielä pitkään.

Tutkimukseni kohdeorganisaatioiden johtamiskulttuuri sijoittuu Hofsteden (1991) nelijaon mukaisesti seuraavasti: korkeat valtaerot, epävarmuuden välttäminen

voimakasta, kollektiiviset ja maskuliiniset piirteet korostuneemmat kuin yksilölliset ja feminiiniset. Pääosin tulokset ovat yhteneviä Lihdon (1991) venäläis-suomalaisten ja virolais-suomalaisten yhteisyritysten johtamiskulttuurista tekemien havaintojen kanssa. Case-tutkimukseni vahvistaa aiempia tutkimuksia kohdealueen johtamiskäytännöistä.

Koska paikalliset ihmiset ovat sosialismin aikana tottuneet korkeisiin valtaeroihin johtajien ja alaisten välillä, on myös Nesteen suomalaisekspatriaattien täytynyt muuttaa käyttäytymistään autoritäärisemmäksi saadakseen asiat sujumaan. Itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon ei ole totuttu, ja alaiset odottavat esimiehen kertovan heille heidän tehtävänsä. Suomalaisjohtajien mukaan mitään ei tapahdu ennen kuin selkeä käsky on annettu, ja tehtävät tulee aina perustella hyvin, kuten myös Suutarin (1996) haastattelemat ekspatriaatit totesivat. Eräs suomalainen mainitsi, että on jopa parempi, jos alaiset ovat oma-aloitteettomia, sillä "joissain tilanteissa he keksivät uskomattoman hankalia ja vaikeita ratkaisuja ongelmiin". Tämä ajattelutapa selvästikin näkyy johtamistyyliissä Viron ja Latvian tytäryrityksissä, missä suurin osa alaisista ei koe oma-aloitteisuutta arvostettavan. Pietarin tytäryritykseen on onnistuttu luomaan itsenäiseen toimintaan kannustava ilmapiiri, mutta suomalaisen johtajan mukaan tästä huolimatta on vaikea löytää sellaisia ihmisiä, jotka ovat valmiit ottamaan myös vastuuta.

Tiedon kulku on Latviassa ja Virossa heikkoa. Osa paikallisista johtajista perustelee tätä sillä, että työssä on niin kiire, ettei ole aikaa pitää yhteyttä esimerkiksi toisiin osastoihin tai tiedottaa alaisia kaikista päätöksistä. Kuitenkin jotkut suomalaisjohtajat ovat havainneet tietoa salailtavan. "Tieto on valtaa" -asenne näkyy siinä, että mitä vähemmän spesiaalitietoa toiselle kertoo, sitä tärkeämpi on itse ja sitä enemmän saa valtaa. Havainto on yhtäpitävä Lihdon (1991, 53-54) tutkimuksen kanssa, missä suomalaisjohtajat erosivat venäläisistä ja virolaisista kollegoistaan siinä, että jälkimmäiset halusivat keskittää päätöksenteon johdolle eivätkä katsoneet tärkeäksi tiedottaa asioista henkilöstölle. Auktoriteetin ja statuksen tavoittelu näkyy Nesteellä myös organisaation alemmilla tasoilla,

esimerkiksi sihteereilläkin on tietty "nokkimisjärjestys" eli kilpaillaan siitä kuka on toista tärkeämpi.

Epävarmuuden välttäminen näkyy johtamiskulttuureissa sääntöjen ja ohjeiden tarkkana noudattamisena. Työntekijät ovat tottuneet neuvostoaikana hyvin jäykkiin ja suppeisiin työnkuvauksiin sekä esimiehen antamiin yksityiskohtaisiin määräyksiin. Nesteellä työnkuvaukset ovat useimmiten abstraktimpia, missä ei ole yksityiskohtaisesti kuvattu jokaista työnkuvaan liittyvää toimintoa, ja tämä aiheuttaa alaisissa epävarmuutta. Alaiset kritisoivat nykyisiä työnkuvauksiaan, jotka heidän mielestään ovat epäselviä. Epäselviksi arvosteltiin myös esimiesten antamia ohjeita ja määräyksiä. Liuhto (1991) havaitsi tutkimuksessaan, että epävarmuuden välttäminen ei ole Virossa enää niin voimakasta, ja tätä vahvistaa tutkimuksessani se, että virolaiset alaiset ovat halukkaita saamaan lisää vapauksia omassa työssään.

Sisäinen kontrolli koetaan kaikissa maaorganisaatioissa erittäin tärkeäksi. Suomalaisten johtajien mukaan tämä johtuu ensinnäkin siitä, ettei voida luottaa alaisten hoitavan tehtäviään (vastuun välttely), toiseksi paikalliset työntekijät eivät aina ymmärrä asioiden tärkeysjärjestystä samalla tavalla suomalaisten kanssa ja lisäksi Virossa ja Latviassa aikataulut koetaan lähinnä viitteellisiksi. Venäjän kohdeorganisaatiossa ei ollut vaikeuksia pitää kiinni aikatauluista, mikä on ristiriidassa aiempien tutkimusten kanssa. Yleisesti katsotaan, että venäläisten asenne aikaan eroaa länsimaisesta, sillä venäläiset eivät pidä länsimaisen liikekulttuurin nopeasta temposta (mm. Harris & Moran 1986, 461).

Venäjää on pidetty tyypiesimerkkinä kollektiivisesta kulttuurista, jossa ryhmäsolidariteetti menee yksilöllisyyden edelle (Garrison & Artemyev 1994; ref. Suutari 1996). Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen on kuitenkin ollut hieman muutosta yksilöllisempään suuntaan (Veiga et al. 1995). Tutkimukseni kohdeorganisaatioista Viro on selkeästi yksilöllisempi korostaen esimerkiksi yksilön vapautta työssään. Venäjällä ja Latviassa individualismia voimakkaammin korostuvat tietyt kollektiiviset piirteet. Paikalliset johtajat kokevat suoran, negatiivisen palautteen annon alaiselleen vaikeaksi, sillä "kasvojen säilyttäminen"

on ihmisille olennaisen tärkeää. Kollektiivisissa kulttuureissa henkilökohtaiset suhteet liiketoiminnassa ovat tärkeitä. Ostajan ja myyjän on kehitettävä keskinäinen luottamus ennenkuin kauppa toteutuu. Lisäksi tärkeintä on niiden ryhmien etu (mm. perhe, työyhteisö), joihin ihminen kuuluu. Paikallisilla työntekijöillä on hyvä yhteishenki, joka näkyy mm. siinä, että erilaisia nimi- ja syntymäpäiväjuhlia vietetään yhdessä toimistolla.

Maskuliinisuutta ilmentävät materialistiset motivointikeinot ovat organisaatioissa yhä kaikkein tehokkaimpia, vaikka nuorten keskuudessa on nähtävissä aineettomien kannustimien, kuten koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien, kasvava rooli. Maskuliinisuus näkyy myös vallan käytössä ja tavoittelussa. Johtajan odotetaan olevan itsevarma ja päättäväinen, epävarmuuttaan ei saa paljastaa. Lisäksi feminiinisyyttä kuvaava positiivisen palautteen antaminen on jäänyt organisaatioissa erittäin vähälle huomiolle.

Johdannossa tekemäni oletamus siitä, että Venäjän ja Baltian maiden johtamiskäyttäytyminen eroaa, ei tämän tutkimuksen valossa pidä paikkaansa. Merkittäviä eroja ei Venäjän, Viron ja Latvian johtamiskulttuureissa löytynyt. Ja lisäksi suomalaisten ekspatriaattien kokemukset ovat hyvin samanlaisia kussakin maaorganisaatiossa. Tämä tukee ajatusta siitä, että neuvostoperimä on muokannut ihmisten käyttäytymistä hyvin samanlaiseksi ja vaikuttanut erittäin voimakkaasti organisaatiokäyttäytymiseen, jopa kansallista kulttuuria enemmän.

Tutkimukseni paljasti, kuinka tärkeää ekspatriaattien on ymmärtää vierasta kulttuuria ja ihmisten tapaa toimia. Suomalaisjohtajat ovat joutuneet muuttamaan käyttäytymistään vastaamaan sitä, mitä paikalliset työntekijät johtajalta odottavat. Suomalaiset eivät ole täysin oppineet ymmärtämään paikallisia, mitä osoittaa jo se, että huolestuttavan monet paikalliset, lähinnä venäläiset ja latvialaiset, eivät usko suomalaisten arvostavan heitä ja vielä useamman mielestä suomalaiset eivät kohtelee heitä tasa-arvoisesti.

Tutkimuksessani oli siis tarkoituksena selvittää yrityksen johdon keskuuteen syntyneitä tapoja toimia. Tutkimukseen haettiin lisää syvyyttä kysymällä myös alaisten mielipiteitä organisaatiostaan ja esimiehestään. Tämä osoittautui selvästi hyväksi ratkaisuksi, sillä tutkimus olisi muuten jäänyt liian subjektiiviseksi ja monet ongelmakohdat olisivat jääneet paljastumatta. Esimiesten ja alaisten mielipiteet erosivat muun muassa oma-aloitteisuuden arvostamisen, tiedon kulun joustavuuden ja henkilöstön tietoihin ja taitoihin panostamisen kohdalla. Esimiesten mukaan nämä piirteet kuvaavat hyvin heidän organisaatiotaan, kun taas alaiset kokevat ne aliarvostetuiksi ja toivoisivat niihin kiinnitettävän enemmän huomiota.

Haastatteluja ja kyselyä olisi ollut hyvä täydentää omilla havainnoilla organisaatioissa vallitsevasta johtamiskäyttäytymisestä. Näin olisi voinut selvittää sellaisia asioita, mitkä eivät haastatteluissa ja kyselytutkimuksessa tulleet esille. Koska vietin organisaatioissa vain päivän tai pari lähinnä istuen neuvotteluhuoneessa haastattelemassa, ei oikein voida puhua osallistuvasta havainnoinnista. Olisi ollut mielenkiintoista viettää organisaatioissa pari ylimääräistä päivää ja seurata erilaisia vuorovaikutustilanteita. Osallistuva havainnointi vaatii kuitenkin sekä tutkijalta että kohdeorganisaatiolta paljon aikaa ja resursseja, eikä siihen valitettavasti tämän tutkimuksen yhteydessä ollut mahdollisuuksia.

Työssäni tulee melko korostuneesti esille suomalaisten johtajien mielipiteet ja kokemukset, mikä osaltaan johtuu jo siitä, että työn yhtenä tavoitteena oli kuvata suomalaisten kokemuksia vieraassa kulttuurissa työskentelystä ja eri kulttuurista olevien alaisten johtamisesta. Mutta tähän vaikutti myös se, että paikalliset eivät haastatteluissa puhuneet yhtä avoimesti kuin suomalaiset, mihin on varmasti vaikuttanut vieraan kielen käyttö haastattelutilanteessa sekä se, etteivät ihmiset ole tottuneet neuvostovallan aikana puhumaan avoimesti ja varsinkaan arvostelemaan organisaatiotaan ja esimiestään.

Jatkotutkimuksia ajatellen olisi mielenkiintoista tutkia muiden Venäjällä ja Baltiassa toimivien suomalaisyhtiöiden tytäryritysten johtamiskulttuuria sekä ekspatriaattien

kokemuksia. Kaikentyypinen organisaatiotutkimus on tarpeellista Itä-Euroopan alueella, jotta voitaisiin luoda parempi käsitys näiden maiden kulttuurista ja johtamiskäytännöistä. Tämä helpottaisi länsimaisten yritysten etabloitumista ja ekspatriaattien sopeutumista.

Uskon tutkimukseni hyödyttävän Nesteen lisäksi myös muita Venäjälle ja Baltiaan aikovia yrityksiä. Tutkimus paljastaa Nesteen tytäryritysten johdolle johtamiskulttuurissa olevia epäkohtia, jotka kaipaavat muutosta. Muille kohdealueelle aikoville ekspatriaateille tutkimus antaa kuvan siitä, millaisia ongelmia saattaa tulla eteen ja näin auttaa ekspatriaatteja sopeutumaan.

LÄHDELUETTELO

Aaltio-Marjosola, Iiris 1989. *Kulttuurin muuttuminen yritysorganisaatiossa*. Helsingin kauppakorkeakoulun työpaperi nro F-209, Helsinki.

Adler, Nancy J. 1991. *International Dimensions of Organizational Behavior*. Second edition. PWS-Kent Publishing Company, USA.

Ahonen, Matti & Ajo, Juhani & Larvala, Pekka & Pajukangas, Jukka & Paulamäki, Jari & Seilonen, Reijo & Vehviläinen, Kari & Viheriälä, Ilkka 1994. *Latvian Selviytymisopas*. Tampereen teknillisen korkeakoulun julkaisu 2-94, Tampere.

Alho, Olli & Raunio, Aino & Virtanen, Matti 1988. *Ihminen ja kulttuuri*. Vientikoulutussäätiön julkaisu nro 72, Helsinki.

Banai, Moshe & Levicki, Cyril J. 1988. Europe. Teoksessa Nath, Raghu (toim.) *Comparative Management - a Regional View*. 97-137. Ballinger Publishing Company, Massachusetts, USA.

Berger, Roland ja Parner & Simon, Harald & Bauer, Brigitte & Kaivola, Kalevi 1996. *Eurooppalainen johtaja - johtamiskulttuurit ja menestystekijät*. WSOY, Porvoo.

Erkkilä, Matti 1991. Suomalainen huippujohtaja on karismaattinen visionääri. *Diakunta* 7/1991, 20-21.

EVA 1993. *Suomi Pietarissa, Pietari Suomessa - EVA-raportti taloudellisten kulttuurien eroista*. Elinkeinoelämän valtuuskunta, Helsinki.

EVA 1995. *Epävarmuuden aika - matkalla uuteen. Raportti suomalaisten asenteista*. EVA, Helsinki.

Forss, Kim 1987. *Arbete utomlands - en skrift om kulturskillnader*. Kim Forss och Studentlitteratur, Lund.

Grönfors, Martti 1982. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY, Porvoo.

Hall, Edward T. & Hall Mildred Reed 1990. *Understanding Cultural Differences: Keys to Success in West Germany, France, and The United States*. Intercultural Press, Inc, USA

Harris, Philip R. & Moran, Robert T. 1987. *Managing Cultural Differences. High-Performance Strategies for Today's Global Manager*. Second Edition. Gulf Publishing Company, USA.

Helsingin Sanomat 15.5.1996. Öljy-yhtiöt kampanjaan Nestettä vastaan.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth 1982. *Management of Organizational Behavior - Utilizing Human Resources*. 4. painos, Prentice-Hall Inc, USA.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1988. *Merkityksen ongelma haastattelututkimuksessa*. Jyväskylän yliopisto.

Hofstede, Geert 1983. The Cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies* 14:2, 75-89.

Hofstede, Geert 1991. *Cultures and Organizations - software of the mind*, McGraw-Hill International (UK) Limited, Cambridge.

Hyvönen, Saara & Vanhala, Sinikka 1994. *Tutkielman laatiminen liiketaloustiede: hallinnossa ja markkinoinnissa. Esimerkkinä survey- ja case-asetelma*. Helsingin kauppakorkeakoulun opetusmoniste O-34, Helsinki.

Junnola, Reijo & Juuti, Pauli 1993. *Arvot ja johtaminen*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Juuti, Pauli 1992. *Yrityskulttuurin murros*. Tammer-Paino Oy, Tampere.

Kahla, Elina & Tulisalo, Timo 1995. *Lähialueiden liikkeenjohdon koulutus*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja D-213, Helsinki.

Karhu, Pirjo 1996. Yritystoiminta ja ulkomaisten yritysten verotus Venäjällä. *Muuttuva Itä-Eurooppa - Uudistuvat markkinat* 4/1996, 4-6.

Kauppalehti 21.5.1996. Baltiaan ja lähialueille tulossa 250 uutta asemaa - polttoainejakelu Nesteen yksi leipälaji tulevaisuudessa.

Kieheli, Hannu 1989. *Keinot ja niiden soveltaminen johtamisessa*. Hakapaino Oy, Helsinki.

KTM 1992. *Liiketoiminta Virossa*. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisuja 13/1992, Helsinki.

Kääriäinen, Kimmo 1995. Arvot lähes ennallaan Venäjällä. *Helsingin Sanomat* 12.12.1995.

Laukkanen, Mauri & Vanhala, Sinikka 1994. *Liikkeenjohtamisen perusteet*. Otava, Keuruu.

Laurent, André 1980. *Dimensions culturelles des conceptions de management - une analyse comparative internationale*. Report No 80/02. INSEAD, Fontainebleau, France.

Leinonen, Jouko 1993. *Ulkomaisten tytäryhtiöiden ohjausjärjestelmät*. Diplomityö, Teknillinen korkeakoulu, Espoo.

Liuhto, Kari 1991. *The Interaction of Managerial Cultures in Soviet-Finnish Joint Ventures*. Raportti B10/1991. Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Liuhto, Kari 1993. *Creating New Managerial Concept to Replace Management Sovieticus - Managerial Transition in Eastern Europe and in the Former Soviet Union*. Raportti B4/1993. Itäkaupan tutkimus- ja koulutusyksikkö, Turun kauppakorkeakoulu, Turku.

Mead, Richard 1994. *International Management - Cross-Cultural Dimensions*. Blackwell Publishers, Massachusetts, USA.

Mintzberg, Henry 1992. Forum: Learning in Eastern Europe. *Scandinavian Journal of Management* 1992 Vol. 8, Nr 4, 335-338.

Nesteen vuosikertomus 1995.

Nesteen tapa toimia 1990.

Nurmi, Raimo 1989. *Management in Finland*. Turun kauppakorkeakoulun hallinnon ja markkinoinnin laitos, raportti no 29/89, Turku.

Nurmi, Raimo & Üksvärav, Raoul 1994. *Estonia and Finland: Culture and Management, a Conjectural Presentation*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu, sarja A-9, Turku.

Nurmi, Raimo 1995. *Virolaista ja suomalaista johtamista*. Työelämän tutkimus, Vol.6, No 3, 24-26

Pasanen, Tiina 1996. Nesteelle viisi uutta huoltoasemaa Pietariin. *Talouselämä* 33/1996.

Phatak, Arvind V. 1983. *International Dimensions of Management*. Kent Publishing Company, USA.

Punnett, Betty Jane & Ricks, David A. 1992. *International Business*. PWS-Kent Publishing Company, USA.

Ronen, Simcha 1986. *Comparative and Multinational Management*. John Wiley & Sons Inc., USA.

Samovar, L & Porter, R. & Jain, N. 1981. *Understanding Intercultural Communication*. Wadsworth, USA.

Schein, Edgar H. 1987. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Weilin+Göös, Espoo.

Shekshnia, Stanislav 1994. Managing People in Russia: Challenges for Foreign Investors. *European Management Journal*, Vol. 12, No 3 September.

Silén, Timo 1995. *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen - kahden yrityksen kulttuurimuutosprosessin ja TQM-järjestelmän soveltamisen tarkastelu*. Väitöskirja, Helsingin yliopiston valtiotieteellinen tiedekunta, Helsinki.

Suutari, Vesa 1996. How to Lead Russian Employees: Experiences of Expatriate Managers of Two Finnish Companies Operating in Russia. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 3-1996, 265-281.

Terpstra, Vern & David, Kenneth 1985. *The Cultural Environment of International Business*. South-Western Publishing Co. USA.

Trompenaars, Fons 1993. *Riding the Waves of Culture - Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing Ltd., London.

Tulisalo, Timo & Vapaakallio, Sakari 1994. *Suomi porttina idän markkinoille - suomalainen idän gateway monikansallisen yrityksen näkökulmasta*. Taloustieto Oy, Tampere.

Turun Sanomat 11.6.1995. Neste perustaa Itä-Eurooppaan joka viikko uuden huoltoaseman.

Uusitalo, Hannu 1991. *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY.

Varpasuo, Laura 1993. *Esimieskunnan kokema organisaatiokulttuuri: yhtenäinen vai eriytynyt*. Pro gradu -tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.

Veiga, John & Yanouzas, John & Buchholtz, Ann 1995. Emerging Cultural Values Among Russian Managers: What Will Tomorrow Bring? *Business Horizons*, July-August 1995, 20-27.

Vlachoutsicos, Charalambos & Lawrence, Paul 1990. What We Don't Know About Soviet Management. *Harvard Business Review*, November - December .

Yin, Robert K. 1989. *Case Study research. Design and Methods*. Saga Publications, Inc. USA.

Üksvärav, Raoul & Nurmi, Raimo 1993. *Estonian Economy and Management in the early 1990's*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, Sarja A-4, Turku.

HAASTATTELUT

Bedrite Anita, toimistopäällikkö	Latvian Traffic Service, Riika, maaliskuu 1996.
Hämäläinen Jari, markkinointipäällikkö	Latvian Traffic Service, Riika, maaliskuu 1996.
Jämsen Matti, toimitusjohtaja	Neste St. Petersburg, Pietari, maaliskuu 1996.
Järvinen Tapio, toimitusjohtaja	Neste Oil Latvia & Latvian Traffic Service, Espoo, huhtikuu 1996.
Kaju Indrek, rahoitusjohtaja	Neste Oil Eesti, Tallinna, maaliskuu 1996.
Kausins Valerijs, projektipäällikkö	Latvian Traffic Service, Riika, maaliskuu 1996.
Mistchenko Sergei, rahoitusjohtaja	Neste St. Petersburg, Pietari, maaliskuu 1996.
Paavilainen Juha, vähittäismyyntijohtaja	Neste Oil St. Petersburg, Pietari, maaliskuu 1996.
Potapschenko Nikolai, varatoimitusjohtaja	Petro Service, Pietari, maaliskuu 1996.
Risto Ilkka, toimitusjohtaja	Neste Oil Eesti, Tallinna, maaliskuu 1996.
Ruotsalainen Arvo, vähittäismyyntijohtaja	Latvian Traffic Service, Riika, maaliskuu 1996.
Saveljev Kaido, henkilöstöpäällikkö	Neste Oil Eesti, Tallinna, maaliskuu 1996.
Sipponen Hannu, Petro Service toimitusjohtaja Neste St. Petersburg myynti- ja markkinointijohtaja	Pietari, maaliskuu 1996.
Spiridovskis Valdis, suoramyyntijohtaja	Latvian Traffic Service, Riika, maaliskuu 1996.
Talmar Rain, suoramyyntijohtaja	Neste Oil Eesti, Tallinna, maaliskuu 1996.

Vuorinen Heikki, vähittäismyyntijohtaja

Neste Oil Eesti, Tallinna,
maaliskuu 1996.

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO

1. Yleistä yrityksestä

- montako työntekijää on toimistossa ja asemilla (montako asemaa tällä hetkellä)
- montako suomalaista (millaisissa tehtävissä), entä venäläisiä, muita kansallisuuksia
- ketkä johtajina ennen nykyisiä
- tulevaisuuden näkymät: asemien lisäys yms.

2. Johtajien taustaa

- koulutus
- työhistoria, onko ennen ollut ulkomailla (suomalaiset), työskennellyt suomalaisten kanssa (paikalliset)
- milloin tullut Nesteelle, mihin tehtäviin
- kysymys toimitusjohtajille: miksi mielestäsi on parempi, että on suomalainen toimitusjohtaja
- suomalaiset: saiko koulutusta/tietoa maasta ennen lähtöä, jos et, olisiko mielestäsi ollut tarpeen
- naisten osuus ylimmässä/keskijohdossa

3. Kulttuurieroista

- Mielestäsi suurimmat erot suomalaisen ja paikallisen työympäristön (työkulttuurin) välillä?
 - mitä haittaa, mitä hyötyä eroista
 - onko ollut tarpeen saada ihmiset muuttamaan käyttäytymistään, miten, onko onnistuttu
- entä erot liiketoimintatavoissa? Olitko varautunut näihin eroihin?
 - neuvottelut, päätöksenteko, sopimukset
 - mm. erot suhtautumisessa aikaan
- kysymys suomalaisille: eroaako päivittäinen työnteko jotenkin siitä, mitä se on/oli Suomessa
- kysymys suomalaisille: onko sinun pitänyt muuttaa johtamistyyliäsi, millainen oli johtamistyyli, miten olet sitä muuttanut
- ideaalijohtaja tässä ympäristössä (hlökoht. piirteet, koulutus, työkokemus jne.)

4. Rekrytointi, asenne työhön

- ovatko länsiyhtiöt suosittuja työnantajia
- ilmoittelu lehdissä/puskaradio/ joku muu
- hoidetaanko haastattelut itse/rekrytointitoimisto
- tarkistetaanko ihmisen tausta, vaaditaanko referensseja (tai onko testejä- job-related skill-tests, psychological tests)

- mitkä katsotaan tärkeiksi kriteereiksi valittaessa työntekijää - koulutus, kokemus, kehittymiskelpoisuus, "samanlainen kuin muut" (otetaanko huomioon ihmisen arvot, sopiiko Nesteelle ja Nesteen arvoihin)
- onko osaavaa hlökuntaa vaikea löytää
- minkälaisia ominaisuuksia ihmisessä haetaan (- innovatiivinen ja luova, aggressiivinen, sopeutumiskykyinen, tarkka, riskinotto kyky, kyky noudattaa sääntöjä tms.)
- kuka tekee lopullisen valintapäätöksen
- jos joku paikka vapautuu, valitaanko uusi työntekijä mieluiten talon sisältä
- vaihtuvuus: onko moni lähtenyt, miksi - jouduttu erottamaan, miksi
- jos haastatettava nainen: koetko, että eteneminen organisaatiossa on naiselle vaikeampaa, koetko olevasi tasavertainen miesten kanssa kaikissa asioissa
- asenne työhön; vaikuttaako neuvostoperimä asenteisiin, moraaliin

5. Kouluttaminen Nesteellä

- miten työntekijöitä on koulutettu; myyntityö, budjetointi yms.
- onko koulutus jatkuvaa; kuinka usein
- tapahtuuko koulutus ko. maassa vai Suomessa (toimiiko porkkanana pääsy Suomeen)
- kysymys toimitusjohtajalle: osallistuuko johto koulutukseen/miten johtoa koulutetaan

6. Suunnittelu ja päätöksenteko

- tapahtuuko toiminnan suunnittelu emon antamien ohjeiden mukaisesti vai onko pitänyt soveltaa paikalliseen kulttuuriin/toimintaympäristöön sopivammaksi
- ketkä osallistuvat toiminnan suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen
 - otetaanko operatiiviseen suunnitteluun mukaan niitä alaisia, joita suunnitelmat koskevat
- onko suunnitteluun osallistuvilla paikallisilla kokemusta pitkän tähtäyksen suunnittelusta, mikä Nesteen mukaan PTS (5, 10 vuotta) ?
- ovatko pitkän tähtäyksen suunnitelmat kaikkien tiedossa, avoimia
- miten päätökset tehdään; onko tavoitteena konsensus
 - miten asia ratkaistaan, jos mielipide-eroja
 - kyseenalaistetaanko päätöksiä koskaan (johtajan tekemiä)
 - rohkaistaanko ihmisiä ilmaisemaan mielipiteensä (uskaltavatko olla eri mieltä)
- onko päätöksenteko mielestäsi hidasta vai nopeaa
- saadaanko henkilöstö sitoutumaan päätöksiin - muutosvastarinta (asenne muutoksiin)
- työntekijöiden aloitteellisuus
 - saatteko alemmilta tasoilta aloitteita, ehdotuksia vai onko infovirta vain ylhäältä alas (käskyjen muodossa)
 - odottavatko alaiset johtajan käskyjä vs. oma-aloitteisuus
- onko vastuuta pyritty siirtämään alas organisaatiossa
 - ovatko työntekijät valmiita ottamaan vastuun omasta työstään
- onko toiminta tehokkaampaa Nesteellä kuin paikallisissa yrityksissä

- onko ideoita miten tehokkuutta voitaisiin parantaa

7. Organisointi ja kontrolli

- organisaatorakenne
- byrokrania; venäläinen johtamiskulttuuri byrokraattista, vaikuttaako Nesteellä toimintaan (sisäiseen)
- status: onko asema organisaatiossa tärkeä
- onko toimenkuvat selkeästi määritelty, niin että ihmiset tietävät vastuunsa ja valtansa
- oman toimenkuvan sisällä; onko vapaus toteuttaa oman mielen mukaan vai onko tarkat ohjeet ja käytännöt
- miten kuvailisit omaa työtäsi: tiukat aikataulut/joustavuus työaikojen suhteen jne.
- pitävätkö työntekijät työn ja perheen erossa toisistaan vai onko yhteisiä aktiviteetteja
- kontrolli
 - onko emoyhtiön standardien mukainen/sovellettu
 - melko löysää, luotetaan siihen, että ihmiset tekevät tehtävänsä vai kireää

8. Motivointi

- onko palkka paras motivaattori, entä turvattu työ, miellyttävä työympäristö
- muut edut ja bonukset
- jos tulospalkkaus, sopiiko kulttuuriin, ymmärtävätkö ihmiset yksilöllisen vastuun vai tulisiko sitoa ryhmän suoritukseen
- mikä motivoi sinua itseäsi; materialistiset kannustimet, saavutuksen tunne - itsesi toteuttaminen, muu mikä
- ylenemismahdollisuudet, urasuunnittelu; jos ei, johtuuko siitä, että paikalliset eivät koe tarpeelliseksi/eivät halua
- mihin palkkiot sidotut
- ovatko palkkiot samat kaikille, jos täyttää tavoitteet
- esimies-alaiskeskustelut; toimiiko? jos ei ole/ei toimi, johtuuko siitä, ettei neuvostoaikana totuttu kohtaamaan johtajaa ja kertomaan mielipiteitä, uskaltavatko kertoa omia mielipiteitään

9. Kommunikointi

- suomalaiset: puhutko paikallista kieltä? jos et, onko siitä haittaa, aiotko opetella
- paikalliset: onko haittaa jos suomalaiset eivät puhu kieltäsi, miksi
- mitä eroja/ongelmia kommunikoinnissa paikallisten ja suomalaisten välillä
- suomalaiset: onko paikallisia ystäviä, jos ei - miksi? auttaisiko ymmärtämään kulttuuria paremmin eli haluatko pitää työn ja muun sosiaalisen elämän erillään toisistaan
- onko kommunikointi avointa - sekä alas että ylös, myös sivuttain
- palautteen anto; kiitokset ja haukut, suoraan vs. epäsuorasti (pelko kasvojen menetyksestä) onko palautteen anto säännöllistä
- konfliktien ratkaisut; asioista ei keskustella, pomo päättää / neuvotellaan, keskustellaan, kompromissi (asenne: alaisilla yhtäläiset intressit, tavoitteet)

- onko ollut mitään ongelmia tiedon kulun (tiedon salailu - "tieto on valtaa" - asenne , näkykö organisaatiossasi)

10. Muut

- henkilökohtaisten suhteiden merkitys bisneksessä
- onko ongelmia yhteisyrityskumppanien kanssa
- yhteistyö maaorganisaatioiden välillä

LIITE 2

SAATEKIRJE

Hyvä vastaanottaja,

opiskelen Helsingin kauppakorkeakoulussa yrityshallintoa, johon liittyen teen parhaillaan opinnäytetyötäni. Työssäni selvitän, miten kulttuurierot tulee ottaa huomioon ulkomaisen tytäryrityksen johtamisessa. Teen tutkimukseni yhteistyössä Neste Markkinointi Oy:n kanssa tutkien tytäryrityksiä Latviassa, Virossa ja Venäjällä. Pyrin selvittämään, miten kulttuurierot vaikuttavat johtamiseen, millainen johtamiskulttuuri näihin yrityksiin on muodostunut ja mitä kehitettävää johtamiskulttuurissa on.

Olen maaliskuussa haastatellut yrityksenne ylintä johtoa, ja nyt haluan tietää Teidän mielipiteenne. Vastaamalla oheiseen lomakkeeseen pääsette vaikuttamaan organisaationne kehittämiseen. **Jokainen vastaus on tärkeä**, jotta tulokset ovat todenmukaisia.

Vastaukset käsittelen luottamuksellisesti. Teen niistä itse yhteenvedot, eivätkä lomakkeet missään vaiheessa kulje esimiestenne tai Suomen esikunnan kautta. Vastaajia en pyri tunnistamaan, joten älkää laittako nimeänne lomakkeeseen. Sulkekaa täyttämänne lomake palautuskuoreen ja toimittakaa se Anita Bedritelle 31.5. mennessä. Saatuaan kaikki vastaukset Anita toimittaa lomakkeet suoraan minulle. Valmiin työni lähetän syksyllä Tapio Järviselle, joka kertoo teille kyselyn tuloksista. Lisätietoja saatte tarvittaessa minulta, numerosta + 358-0-020 450 4609.

Kiitos yhteistyöstänne ja aurinkoista kesää

Suvi Oksanen

LIITE 3

KYSELYLOMAKE

Esitän tässä väittämiä, jotka koskevat työtänne, työympäristöänne, esimiestänne ja koko organisaatiota. Missä määrin olette samaa mieltä väittämien kanssa ?

Ympyröikää yksi numero, joka lähinnä vastaa mielipidettänne.

Vaihtoehdot ovat: olen asiasta

1 = täysin eri mieltä

2 = osittain eri mieltä

3 = en osaa sanoa

4 = osittain samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
1. Esimieheni antaa helposti tunnustusta hyvin tehdystä työstä.	1	2	3	4	5
2. Tässä organisaatiossa työtehtävät eivät ole selkeästi jaetut.	1	2	3	4	5
3. Tämän organisaation tehokas toiminta edellyttää kontrollijärjestelmän olemassaoloa.	1	2	3	4	5
4. Työnteko tässä organisaatiossa hidastuu sen takia, että työntekijät jäävät odottamaan määräyksiä tai valtuutusta esimiehiltään.	1	2	3	4	5
5. Tämän organisaation tiukat säännöt vaikeuttavat työn tekemistä.	1	2	3	4	5
6. Esimieheni vaikutusvalta perustuu enemmän hänen henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa kuin hänen muodolliseen valta-asemaansa.	1	2	3	4	5
7. Kun tehtävä jää tekemättä, se johtuu siitä, ettei kukaan halua ottaa vastuuta asiasta.	1	2	3	4	5
8. Esimieheni ei pahastu, vaikka alainen on hänen kanssaan eri mieltä.	1	2	3	4	5
9. Tässä organisaatiossa jotkut ajavat omaa etuaan yrityksen edun kustannuksella.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä				Täysin samaa mieltä
10. Suomen esikunnasta saa pyydettyä apua.	1	2	3	4	5
11. Tässä organisaatiossa työntekijät eivät aina tiedä, kenelle jokin tehtävä kuuluu.	1	2	3	4	5
12. Tässä organisaatiossa pidetään tiukasti kiinni aikatauluista.	1	2	3	4	5
13. Tässä organisaatiossa epäselvät ohjeet ja määräykset vaikeuttavat työntekoa.	1	2	3	4	5
14. Tässä organisaatiossa ristiriidoista ei keskustella avoimesti.	1	2	3	4	5
15. Olen tyytyväinen työni sisältöön.	1	2	3	4	5
16. Tässä organisaatiossa epäselvät työnkuvaukset heikentävät tehokkuutta.	1	2	3	4	5
17. Tässä organisaatiossa kaikki eivät tunne oman työnsä tavoitteita.	1	2	3	4	5
18. Esimieheni kuuntelee ja arvostaa alaistensa mielipiteitä.	1	2	3	4	5
19. Tässä organisaatiossa suomalaiset kohtelevat virolaisia tasavertaisesti.	1	2	3	4	5
20. Tämän organisaation toiminta on byrokraattista.	1	2	3	4	5
21. Olen tyytyväinen Nesteeseen työpaikkana.	1	2	3	4	5
22. Tässä organisaatiossa tieto ei liiku sujuvasti.	1	2	3	4	5
23. Tämän organisaation palkkataso ei poikkea muiden Virossa toimivien yritysten palkkatasosta.	1	2	3	4	5
24. Tämän organisaation muilta osastoilta on helppo saada apua pyydettyä.	1	2	3	4	5
25. Esimieheni ei kannusta itsenäiseen toimintaan ja vastuunottoon.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
26. Tässä organisaatiossa on tehtävien hyvään suorittamiseen tarvittava tieto helposti saatavilla.	1	2	3	4	5
27. Tässä organisaatiossa kaikki eivät tee työtään parhaalla mahdollisella tavalla.	1	2	3	4	5
28. Tässä organisaatiossa alaiset eivät saa itse riittävästi suunnitella, miten työnsä tekevät.	1	2	3	4	5
29. Tässä organisaatiossa työntekijät eivät tiedä, mitkä tehtävät ovat tärkeämpiä kuin toiset.	1	2	3	4	5
30. Tässä organisaatiossa ei rohkaista aloitteentekoon.	1	2	3	4	5
31. Tämän organisaation päätöksenteko on liian varovaista.	1	2	3	4	5
32. Tässä organisaatiossa virheiden tekemisen pelko vaikeuttaa uusien asioiden kokeilemistä.	1	2	3	4	5
33. Tässä organisaatiossa arvostetaan oma-aloitteisuutta.	1	2	3	4	5
34. Esimiestäni ei ole helppo lähestyä.	1	2	3	4	5
35. Tässä organisaatiossa suomalaiset eivät arvosta virolaisia.	1	2	3	4	5
36. Tämän organisaation suomalaisten kanssa kommunikoidessa syntyy väärinkäsityksiä, koska emme puhu samaa äidinkieltä.	1	2	3	4	5
37. Tässä organisaatiossa ei panosteta riittävästi henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämiseen.	1	2	3	4	5
38. Tässä organisaatiossa vastustetaan muutoksia.	1	2	3	4	5

	Täysin eri mieltä			Täysin samaa mieltä	
39. Tässä organisaatiossa annetaan moitteita huonoista suorituksista.	1	2	3	4	5
40. Tässä organisaatiossa suhtaudutaan kannustavasti luovaan ja uudistavaan toimintaan.	1	2	3	4	5

Vastaajan taustatietoja:

Ikä ?	1	- 30 vuotta
	2	30 - 45 vuotta
	3	45 - vuotta
Sukupuoli ?	1	nainen
	2	mies
Työsuhteenne kesto ?	1	alle vuoden
	2	1 - 3 vuotta
	3	yli 3 vuotta
Asemanne organisaatiossa ?	1	johtaja, esimies
	2	muu

Kiitos yhteistyöstänne!